

Une organisation performante :

l'éclairage du diagnostic organisationnel

Sommaire

Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel	1
1. Diagnostic de la structure formelle : repérer le degré de cohérence entre les éléments (externes) du contexte et les principes d'action (internes).	8
1.1. L'impact de la taille	8
1.2. L'impact de la propriété	10
1.3. L'impact de l'activité.....	15
1.4. L'impact des marchés.....	31
1.5. Des configurations différentes en quête d'adéquation entre les variables de contexte et les variables d'action	36
2. Diagnostic de la partie « immergée » des organisations.....	41
2.1. Diagnostic des interactions : repérer des jeux d'acteurs susceptibles d'engendrer des dysfonctionnements nuisibles à la performance globale des organisations	42
2.2. Diagnostic des systèmes culturels : repérer le degré de cohésion dans les valeurs et les convictions plus ou moins partagées par les membres d'une organisation	52

Diagnostiquer la performance d'une organisation nécessite quelques précisions sémantiques et méthodologiques.

La performance est associée, dans la définition du Petit Robert, à des contextes de très haut niveau où, par exemple, des chevaux de course, des athlètes (des champions) excellent, gagnent des compétitions dans lesquelles s'affrontent les meilleurs. Au sens figuré, il est question d'exploit. Dans un registre technique, la performance est associée au résultat optimal qu'une machine peut obtenir.

Peut-on atteindre cet idéal d'excellence, d'exploit et d'optimisation dans le champ de l'organisation ? Il est permis d'en douter.

Nombre de responsables souhaiteraient probablement que leur organisation soit la meilleure, la plus aboutie, que tout ait été optimisé, que chacun(e) soit idéalement recruté(e), que chacun(e) soit parfaitement motivé(e), qu'il ne manque aucune information ou consigne permettant de fournir un travail sans défaut, que chacun sache parfaitement de ce qu'on attend de lui(elle), qu'il n'y ait aucune ambiguïté dans les critères d'évaluation du travail fourni, aucun sentiment d'injustice dans les systèmes de reconnaissance et de rétribution, que règne un esprit d'entraide et de coopération irréprochable faisant que chacun(e) donne le meilleur de lui(elle)-même, en permanence, dans l'intérêt supérieur de tous...

Le lecteur un peu connaisseur de la réalité quotidienne des organisations ne manquera d'esquisser un léger sourire, ou de contenir une franche hilarité, à l'énoncé de ces postulats audacieux ou complètement naïfs.

Le célèbre Taylor avait imaginé en son temps un modèle idéal d'organisation : la *one best way*. Un siècle plus tard, plus personne n'oserait affirmer qu'il détient les clés d'un système idéal et optimisé d'organisation éternellement et universellement performante.

En revanche, tout responsable ou collaborateur peut constater les innombrables perturbations qui nuisent au « bon » fonctionnement quotidien d'une organisation. Quelques exemples classiques empruntés à des situations réelles diverses illustrent ces imperfections organisationnelles :

- Tel collaborateur n'a pas bien compris les objectifs qui lui ont été assignés ; son responsable hiérarchique n'est pas joignable ; de plus, les informations dont il aurait besoin sont incomplètes, périmées ou inaccessibles car il faut (parfois) un code d'accès informatique qui ne lui a pas été fourni.
- Les objectifs en question manquent parfois de clarté, voire se contredisent. Demander à un enseignant de tendre vers l'excellence pédagogique alors que la taille de sa classe augmente et que le nombre des heures des cours diminue ne manquera d'engendrer une certaine perplexité chez l'enseignant en question, quand bien même est-il (encore) motivé pour faire son travail le mieux possible.
- Dans telle équipe, la coopération et la solidarité des membres se sont détériorées suite à l'instauration de primes de performance individuelle qui ont eu pour effet pervers d'engendrer une forme de compétition entre les membres de l'équipe, rendant les personnes méfiantes les unes des autres et donc peu disposées à coopérer. Or, sans coopération, il ne peut pas y avoir d'organisation performante.
- Confronté à un absentéisme massif, tel manager cherche à tout prix à développer la polyvalence chez ses collaborateurs, dans l'optique de les rendre remplaçables ou interchangeables alors même que les situations de travail sont plus spécifiques (ou complexes) qu'il n'y paraît. Il en découle une dégradation de la qualité du travail réalisé, qui ne fait qu'augmenter le malaise des salariés : « *L'entreprise nous demande d'être experts en tout et n'importe quoi, de façon instantanée* »¹.
- Tel collaborateur pourtant expérimenté et jugé compétent par ses pairs continue de recevoir des ordres et des consignes très strictes limitant ses marges de manœuvre alors qu'il est parfaitement capable de « se débrouiller », engendrant chez lui (elle) de l'amertume et *in fine* de la démotivation.
- A contrario, un nouveau venu dans l'organisation qui aurait besoin de consignes précises et cadrées se voit assigné comme directive vague : « *débrouillez-vous...* » générant chez lui(elle) un stress négatif tout aussi nuisible à la performance de l'organisation.

¹ J. Maraschin, « Malades de ne pas pouvoir bien faire », *Santé & Travail*, n° 64, octobre 2008, p. 35.

Ces anomalies signalent en creux des incohérences dans un registre relativement objectif et visible du fonctionnement des organisations : la définition des objectifs, la disponibilité des informations, les logiques et primes de performance, la division du travail, les capacités professionnelles, les pratiques de management, etc. Les repérer et les résoudre représente un énorme enjeu pour le bon fonctionnement des organisations.

Qu'il nous soit donc permis de considérer, avec une certaine modestie, qu'une organisation performante est d'abord et avant tout une organisation qui ne comporte pas trop d'incohérences dans ce champ des leviers officiels et visibles des outils de management d'une organisation.

Rajoutons que la qualité d'une organisation est intrinsèquement éphémère. Le moindre changement de contexte peut remettre en cause le fragile équilibre qui ferait dire à un responsable : mon organisation fonctionne correctement (plutôt que parfaitement), sous-entendu ici et maintenant. Que l'organisation grandisse, qu'elle se diversifie, que des compétences-clés quittent l'entreprise ou perdent leur motivation, qu'un nouveau directeur ou actionnaire arrive, que de nouvelles générations de collaborateurs intègrent l'entreprise, etc. ; et tout peut être remis en cause.

Il n'est pas possible de penser la performance d'une organisation, indépendamment du contexte (instable) où elle se situe. C'est l'une des grandes leçons des théoriciens de la contingence ² que d'admettre ce principe et de tendre, non pas vers une performance idéale dans l'absolu, mais vers un **effort de cohérence entre les éléments (instables) du contexte de l'organisation et ses principes (provisoirement pertinents) d'action ou de fonctionnement.**

On ne peut donc diagnostiquer la performance ou l'efficacité d'une structure qu'en rapport avec des contraintes contextuelles relativement objectives : ce qui est logique ou efficace pour une structure ne l'est pas forcément pour une autre confrontée à un autre contexte, quand bien même se situeraient-elles dans le même secteur (générique) d'activité.

Par exemple, l'efficacité organisationnelle de Mac Donald's est remarquable. En un peu plus de cinquante ans, cette entreprise est parvenue à se hisser parmi les toutes premières entreprises mondiales. La qualité de son organisation y est forcément pour quelque chose. Mais il ne faudrait surtout pas appliquer les principes organisationnels qui ont fait le succès planétaire de Mac Donald's à un restaurant gastronomique.

Un fonctionnement taylorien peut ainsi être parfaitement logique ou efficace dans un certain contexte. Mais il peut être complètement inadapté dans un autre. A ce fonctionnement taylorien, on peut associer logiquement la présence massive d'intérimaires ou de contrats précaires en rapport avec du personnel peu ou pas qualifié payé au minimum légal. Dans ce contexte, un turnover (taux de démission) de 80 % n'est ni surprenant, ni problématique puisque quelles heures de formation suffisent à mettre au travail n'importe quel équipier (polyvalent) dans un *fast food*. Alors que le même taux de démission serait dramatique pour un hôpital, une société de conseil, une petite entreprise artisanale ou un hôtel-restaurant de luxe... Inversement, embaucher les meilleurs ouvriers de France en boulangerie, pâtisserie, charcuterie, fromagerie, arts de la table et du service (comme le fait le célèbre traiteur parisien Lenôtre) dans un *fast food*, serait totalement incohérent...

² Henry Mintzberg est le plus connu d'entre eux. Son ouvrage : *Structure et dynamique des organisations*, Editions des Organisations, 1982 reste une référence incontournable.

De même, un fonctionnement très formalisé (bureaucratique) est parfaitement logique et nécessaire dans une centrale nucléaire, une compagnie aérienne, un hôpital ou une usine de médicaments. Mais le même formalisme nuirait à une *start up*, un atelier de création artistique ou une petite entreprise artisanale implantée sur un marché très local et qui a fondé sa réputation sur sa souplesse, sa réactivité et sa capacité d'adaptation à des commandes sur mesure.

D'où la nécessité, pour mener à bien un diagnostic de la performance organisationnelle d'une structure, de bien identifier et caractériser les éléments relatifs à son contexte « objectif » et de mettre ces éléments de contexte en cohérence avec des principes de fonctionnement. Nous consacrerons la première partie de ce chapitre à l'explicitation de cette méthode inspirée des travaux de Mintzberg.

A cette première analyse du fonctionnement « objectif » d'une organisation, il convient d'ajouter d'autres étapes de diagnostic qui correspondent à une dimension plus informelle et donc moins visible des organisations.

Tout observateur et praticien des organisations a remarqué l'existence d'un écart plus ou moins grand, instable et potentiellement « grave » entre le fonctionnement officiel d'une organisation (celui inscrit dans les organigrammes, les règlements intérieurs, les fiches de postes, les consignes ou modes opératoires, les dispositifs légaux, etc.) et les pratiques réelles observables sur le terrain, dans ce que l'on pourrait appeler les « soutes » de l'organisation.

La métaphore de l'iceberg est ici éclairante. Toute organisation comporte une partie émergée, visible, officielle qui répond à des schémas logiques et en principe rationnels de fonctionnement. Mais toute organisation comporte aussi une partie immergée, forcément moins visible où naissent et s'établissent des règles de fonctionnement officieuses, non écrites, mais pourtant bien réelles.

Par exemple, tel directeur donne une consigne stricte à ses collaborateurs (un ordre de ponctualité, de rigueur, de professionnalisme, etc.) qu'il est (parfois) le premier à ne pas respecter lui-même, faisant perdre ainsi tout crédit aux consignes en question et à la légitimité du manager pourtant dépositaire de l'autorité officielle. Les dégâts possibles de ce « petit » dysfonctionnement peuvent être énormes sur la motivation au travail, l'engagement dans l'entreprise et la volonté de chacun(e) de faire le mieux possible... A ce stade, on pourrait déjà en tirer la règle générale selon laquelle aucune organisation ne peut être performante sans des managers ou des responsables eux-mêmes exemplaires sur les nombreux registres de cette performance revendiquée...

Autre exemple de surprise possible dans le fonctionnement réel des organisations, les domaines de compétences ne cadrent pas toujours avec les intitulés officiels des postes ou des domaines de responsabilité. Certains font ce qu'ils ne sont pas supposés faire, et certains ne font pas ce pour quoi ils sont payés : par exemple, de la maintenance sur des machines ou des injections de médicaments. Dans le contexte précis d'un hôpital, où pourtant les enjeux sont forts et – normalement – les règles précises, il est intéressant de découvrir ceci :

« Règles et protocoles ne sont pas toujours respectées. (...). Il est impossible de tout prévoir et de formaliser les procédures d'intervention pour tous les cas. (...) Ainsi, bien que n'étant pas autorisées à intervenir sans consignes écrites, les infirmières acceptent couramment d'adapter la posologie d'un médicament sur une simple indication orale du médecin qui communique parfois

avec elles à distance. L'existence d'une relation de confiance réciproque permet à l'infirmière d'effectuer ce qu'elle n'est pas juridiquement habilitée à faire »³.

Bel exemple d'écart entre les règles officielles et les pratiques réelles de travail ! Mais cet écart est-il le signe d'une défaillance ou une source de performance ? Troublante question qui montre que la question de la performance organisationnelle est relative (ça dépend pour qui : l'autorité émettrice et garante des règles, le responsable de l'hôpital, le patient, sa famille, l'infirmière, le médecin...) et à géométrie variable (ça dépend des circonstances).

Ainsi, les actes, les interventions, l'information ou les décisions ne sont pas toujours conformes aux directives ou ne suivent pas toujours les schémas officiels. Il est nécessaire d'en prendre conscience dans un travail de diagnostic en s'interrogeant sur le caractère bénéfique ou problématique de ces écarts à la règle, sur la performance des organisations.

Dans le registre des anomalies clairement problématiques, il arrive que les membres d'une organisation ne coopèrent pas alors même qu'ils ont objectivement besoin les uns des autres, et qu'ils sont censés – officiellement – se rendre service mutuellement, dans l'intérêt supérieur du client et de toute l'entreprise.

Le témoignage ci-dessous illustre ce phénomène d'un défaut problématique de coopération : « Plusieurs agents nous ont fait part de leurs difficultés d'obtenir de la part des services techniques la réalisation de tâches solutionnant les problèmes du client : *« Il y a des moments où tu appelles ces services et tu restes plus de 5 minutes en ligne avec le client à l'autre bout de la ligne... On ne se fait pas confiance entre services. Ça peut être des problèmes relationnels, parfois tu connais la personne et elle refuse de t'aider. Surtout en ce moment [primauté à l'acte commercial], ils pensent que si on est si malin, on n'a qu'à se débrouiller. Ils refusent de t'aider, de te faciliter les choses, ou ils te font attendre... On dirait qu'ils veulent montrer que c'est grâce à eux que l'on fait notre travail »* »⁴.

L'obtention de certaines ressources ou de certaines demandes (des congés, des autorisations d'absence, des heures supplémentaires, des promotions, de l'aide, un minimum de solidarité tout simplement etc.) obéit donc parfois à des logiques plus ou moins étranges, en tout cas pas forcément conformes aux systèmes officiels et à l'intérêt général. Des cas flagrants de transgression des règles ou de manquement à des obligations n'engendrent pas toujours les sanctions prévus au règlement. Inversement, des réussites ou des exemples de comportements a priori vertueux (pour l'intérêt général) ne déclenchent pas toujours les signaux de reconnaissance attendus (ou non) par leurs auteurs.

Certains parlent à ce sujet d'arrangements plus ou moins amiables, de régulation informelle, d'adaptation ou de transgressions des règles, de compromis, d'échanges de bons procédés, de troc, de « non-dits », de combines, parfois de règlements de compte, de conflits ou alors d'alliances, etc. Cette dimension informelle et plus ou moins occulte des organisations n'est pas forcément négative en soi pour la performance de l'organisation. Certains prétendent même qu'elle constitue un « lubrifiant » indispensable au fonctionnement (trop ?) bureaucratique de certaines structures. Si toutes les règles étaient suivies à la lettre et en permanence, conformément à toutes les consignes officielles et théoriques, à supposer qu'elles soient parfaitement connues de tous, c'est l'ensemble du système qui serait instantanément bloqué, fustigent certains. D'autres, au contraire, considèrent ces

³ R. Bercot, « Hôpital : petits arrangements avec les règles », *Sciences Humaines*, n° 12, septembre 2008.

⁴ F. Piotet, "La révolution des métiers", PUF 2002, p. 160.

transgressions, ces ajustements, ces compromis, ces écarts à la règles, etc. comme des signes de laxisme, d'incompétence et d'abus de pouvoir inadmissibles.

Un devoir de vigilance est donc nécessaire pour se préparer à cette double réalité du fonctionnement des organisations : une réalité officielle et une réalité officieuse. Tout ce qui est officiellement déclaré et explicitement décidé « en haut » n'est pas systématiquement appliqué ou mis en œuvre « en bas ». Et inversement, des choses se passent « en bas » ou à n'importe quel niveau de la structure qui n'ont pas de réalité officielle et qui pourtant existent, pour peu que l'on prête l'oreille, que l'on soit un peu curieux, que l'on reste un certain temps dans l'organisation, ou que l'on soit mis dans la confiance de certains.

Un bon indice de cette double réalité consiste à entendre le collaborateur d'une structure commencer ses réponses à la question générique : *comment fonctionne votre organisation ?*, par l'adverbe ou l'expression : « *Officiellement... En principe... En théorie... Normalement...* ». Ces petits mots placés au début de la phrase de réponse signalent explicitement l'existence d'un décalage connu et plus ou moins toléré entre la manière dont les choses devraient – **normalement** – se dérouler, et la réalité locale, contingente, aléatoire, incertaine, diffuse, plus ou moins occulte du fonctionnement des organisations. Sachant aussi que la divulgation de ces pratiques plus ou moins occultes, mais réelles, ne va pas de soi et nécessite aussi une relation de confiance avec la personne en charge du diagnostic organisationnel.

La deuxième partie de ce chapitre sera donc consacrée à l'intérêt et aux moyens de repérer cette dimension informelle des organisations. Pour ce faire, nous utiliserons un cadre théorique emprunté aux célèbres sociologues des organisations que sont M. Crozier et E. Friedberg⁵ qui ont élaboré un cadre à la fois théorique et méthodologique intitulé l'analyse stratégique des organisations. L'analyse mettra en évidence des jeux d'acteurs, des zones d'incertitudes, des sources de pouvoir diversifiées. Comprendre les comportements humains dans une organisation n'obéit donc pas uniquement à une logique officielle ou intrinsèquement cohérente, mais intègre aussi des stratégies diffuses en lien avec un intérêt calculé d'agir (ou de ne pas agir) de la part d'individus plus ou moins opportunistes, plus ou moins disposés à coopérer, à « jouer le jeu », compte tenu d'enjeux qui leur sont propres et qui peuvent eux-mêmes évoluer. Il sera question également d'atouts que ces acteurs mobilisent ou non, dans un rapport de force incertain, déclenchant tantôt des approbations et des participations actives au changement (parce que le changement en question concorde avec l'intérêt calculé des « acteurs »), tantôt des résistances au changement ou des simulacres d'adhésion (si le changement en question comporte aux yeux des acteurs concernés, et compte tenu de leurs intérêts personnels, plus d'inconvénients que d'avantages).

Une troisième étape du diagnostic organisationnel portera sur des problématiques de cohésion, de valeur et de culture. Au-delà des jeux d'acteurs et des dysfonctionnements qu'ils peuvent engendrer, des problèmes organisationnels peuvent également surgir dès lors que les individus qui en font partie ne partagent pas les mêmes priorités, les mêmes valeurs, ou les mêmes convictions ; autrement dit, qu'ils n'accordent pas le même degré d'importance aux mêmes choses. Pour telle personne, ce qui importe pourra être de vendre, à tout prix, quelles que soient les tactiques ou les méthodes employées. Pour une autre personne de la même entreprise, et au même poste, ce principe implicite de « la fin justifie les moyens », ne sera pas acceptable, compte tenu d'une référence à une forme de déontologie, de morale ou de règles de vie personnelles. Ces divergences de valeurs peuvent engendrer des tensions ou des

⁵ M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1985.

désaccords nuisibles à la performance organisationnelle. Pour reprendre l'exemple des infirmières évoqué plus haut, il est possible que certaines d'entre elles, en vertu de valeurs qui leur sont propres, trouveront normal d'appliquer strictement les consignes, en vertu de l'adage : le règlement, c'est le règlement. D'autres infirmières, pourtant elles aussi diplômées, professionnelles, expérimentées, seront susceptibles d'agir d'une autre manière (en transgressant les règles), en vertu d'un autre système de valeur.

Dès lors que ce qui est important pour l'un(e) est accessoire pour un(e) autre, que les convictions ne sont pas partagées, que les priorités divergent, il risque d'y avoir des malentendus ; les membres de l'organisation risquent de ne pas se comprendre, de ne pas s'estimer, de ne pas se faire confiance, et donc de ne pas (bien) coopérer. Or la qualité de la coopération est essentielle à la performance de n'importe quelle organisation. Ces divergences possibles de valeurs sont donc une autre source possible de problèmes susceptibles de nuire à la performance de l'organisation.

Ces phénomènes de nature culturelle relèvent également de la partie immergée de l'organisation. Le système de valeur(s) d'une personne, ses priorités, ses convictions, ce à quoi il(elle) attache de l'importance ne sont pas inscrites noir sur blanc sur un CV, ni sur une carte de visite ou un intitulé de poste. Il faut un certain temps pour découvrir son cadre de référence, son système de valeurs, ses principes d'actions, ses convictions intimes, son courage, etc. Impossible de dire qu'une valeur est supérieure à une autre, dans l'absolu. En revanche, un trop grand écart entre les valeurs d'une personne et celles de l'organisation où celle-ci travaille risque de mettre en difficulté à la fois la personne et aussi l'organisation, et donc nuire à leur performance respective. De la même façon qu'à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, l'absence d'un minimum d'accord partagé sur les objectifs, les priorités, les principes de fonctionnement, la déontologie, etc. sont assurément une source d'inefficacité collective.

Un diagnostic organisationnel doit donc aussi incorporer le système culturel de cette organisation. Y a-t-il un minimum de cohésion dans les valeurs, les priorités et les principes de fonctionnement partagés par les membres de l'organisation ? C'est nécessaire pour tendre vers une organisation performante. Ce diagnostic est souvent négligé dans les fusions-acquisitions. Et l'on découvre que les salariés de l'entreprise qui a été rachetée ne se sentent pas bien dans la nouvelle organisation, et qu'ils finissent par la quitter, lui faisant perdre des ressources (humaines), des compétences et donc des sources possibles de performance.

Nous procéderons ainsi en 3 temps :

- Un diagnostic de la structure destiné à identifier, comprendre et évaluer les logiques officielles de fonctionnement d'une organisation (partie émergée de l'iceberg). Y a-t-il cohérence dans les caractéristiques du contexte et les principes de fonctionnement de l'organisation ?
- Un diagnostic des interactions dans la partie plutôt immergée de l'organisation. N'y a-t-il pas trop de dysfonctionnements, de tensions, de conflits, de rapports de force, d'aberrations engendrés par des jeux d'acteurs qui profitent plus ou moins des incertitudes, des ambiguïtés, et des imperfections inhérentes à tout système organisé, en privilégiant leur intérêt personnel sur l'intérêt collectif ?

- Un diagnostic de la culture, des valeurs et des identités présentes dans l'entreprise. Les membres d'une organisation partagent-ils un minimum de valeurs communes, sont-ils un minimum d'accord sur les priorités de l'organisation, sur ce qui est important, accessoire, acceptable ou inacceptable ? Sans un socle commun et partagé de valeurs et d'adhésion aux priorités stratégiques et aux principes de fonctionnement d'une organisation, ses membres ne peuvent pas travailler efficacement - ensemble - et tendre vers une performance collective ⁶.

1. Diagnostic de la structure formelle : repérer le degré de cohérence entre les éléments (externes) du contexte et les principes d'action (internes).

Il importe dans un premier temps de repérer les éléments de contexte susceptibles d'impacter la performance (dans le sens cohérence) du fonctionnement d'une organisation.

Ces paramètres de nature contextuelle sont limités ici au nombre de quatre : la taille, la propriété, l'activité, le (ou les) marché(s) où se situent l'organisation. Chacun de ces paramètres a un impact logique ou rationnel sur le fonctionnement d'une organisation.

1.1. *L'impact de la taille*

Concernant le premier paramètre proposé, chacun peut ressentir intuitivement qu'une organisation de petite taille (de 1 à 20 personnes environ) peut fonctionner sans disposer nécessairement de règles précises et très structurées. Dans une structure de petite taille, les gens se connaissent, entretiennent des liens de proximité ⁷. Le fonctionnement pourra y être souple, informel, relativement convivial, basé sur des échanges directs et oraux d'informations et de consignes. Dans une telle structure, le dirigeant peut avoir « la main » sur l'essentiel des décisions de l'entreprise : stratégique, productive, commerciale, financière, humaines. Un mode de coordination par justement mutuel (contacts directs et informels entre chacun), ainsi qu'un fonctionnement relativement centralisé (le dirigeant prenant l'essentiel des décisions) sont donc cohérents avec une structure de petite taille. Ce principe de centralisation devra être nuancé lorsqu'à la taille de la structure, nous allons combiner le degré de complexité de l'activité. (Nous y revenons ensuite).

Pour une organisation de petite taille, il est cohérent de fonctionner de façon **informelle** (sans découpage extrêmement strict du rôle de chacun), de se coordonner par **ajustement mutuel** (gestion relativement collective et souple des problèmes à mesure qu'ils surgissent), le tout régulé de façon relativement **centralisé** par le dirigeant qui est en ligne direct et rapide avec l'ensemble de collaborateurs (en nombre réduit) ⁸.

⁶ Par souci d'équilibre volumétrique entre les différentes parties de ce chapitre, les temps 2 et 3 seront réunis dans une même section correspondant au diagnostic de la réalité informelle ou « immergée » des organisations.

⁷ Torrès O., Delmar F. (2006), "Smallness of firm and HRM : the key role played by proximity », 20th Conference of European Council of Small Business (ECSB), Rent XX, Bruxelles, Belgique.

⁸ « Certaines enquêtes ont confirmé que le seuil des 20 salariés correspond à une limite en matière d'organisation et de gestion, celle au-delà de laquelle il devient difficile de fonctionner sans systèmes formalisés de délégation de pouvoir, de représentations de salariés, sans mise en place de systèmes d'informations et d'outils de pilotage et de contrôle. C'est la limite maximale d'un certain type d'entrepreneuriat marqué par la

A contrario, une organisation de plusieurs milliers de personnes ne peut se dispenser de règles précises spécifiant les rôles de chacun, dont l'organigramme se veut un reflet plus ou moins fidèle et actualisé. Lorsqu'un problème surgit, il n'est pas possible de consulter tout le monde, il faut impérativement identifier un responsable qui soit en charge d'un service, d'une fonction ou d'une division et qui représente l'unité organisationnelle en question. Un management par supervision hiérarchique vient donc remplacer le management souple et direct (ajustement mutuel) qui pouvait prévaloir dans la petite structure. Une seule personne, quand bien même serait-elle au sommet de l'organisation qu'elle a créée ne peut plus connaître, identifier et contrôler chaque collaborateur dès lors que l'effectif franchit un certain seuil d'effectifs. A fortiori, lorsque la structure comporte des centaines de milliers de collaborateurs présents en des lieux très dispersés. Il lui faut obligatoirement répartir précisément les rôles et déléguer des responsabilités. Des obligations légales vont également obliger le dirigeant à structurer les choses à mesure que cette organisation grandit : obligation d'identifier un délégué du personnel à partir de onze personnes, de constituer un comité d'entreprise à partir de cinquante, d'élaborer un bilan social à partir de trois cents, etc. Ainsi, lorsqu'une organisation grandit, il est impératif de structurer les rôles ou les missions de chacun et d'identifier des responsables d'unités (directeurs, managers, personnel encadrant, peu importe le nom que l'on donne à ces personnes).

Alors que la répartition du travail peut être relativement floue et improvisée dans une petite structure et se réajuster rapidement en cas d'urgence ou d'incohérence ; dans une grande structure, au contraire, le découpage des rôles est forcément plus précis, plus anticipé, plus rigoureux, à la fois pour éviter que la même chose soit faite à différents endroits (crainte de redondance, souci d'efficacité ou de productivité) et aussi pour permettre le contrôle a posteriori du travail : savoir clairement identifier l'auteur du travail est certes plus difficile dans une grande structure, mais c'est indispensable pour corriger les éventuelles erreurs, reconnaître les efforts fournis et donc responsabiliser chacun, quelle que soit sa place dans la structure. Une organisation d'une certaine taille est donc fatalement plus structurée (précise dans le découpage des rôles), moins improvisée, et donc plus rigoureuse dans son fonctionnement, en un mot, plus **bureaucratique**.

Pour une organisation de grande taille, il est cohérent de fonctionner de façon **bureaucratique** (dans le sens d'un découpage précis et strict du rôle de chacun conduisant à des formes de **spécialisations**), de recourir à la coordination par **supervision hiérarchique** en nommant des responsables qui représentent et dirigent les unités fonctionnelles ou divisionnelles⁹ de la structure. Compte tenu de la taille également, le dirigeant ne peut avoir la main sur toutes les décisions, il lui faut forcément **décentraliser** en déléguant une partie de son pouvoir à des responsables hiérarchiques qui vont encadrer, diriger ou animer leurs équipes avec un minimum d'autonomie tout en respectant une cohérence d'ensemble. Le **management par objectif(s)**¹⁰ est pour ce faire particulièrement adapté.

volonté du dirigeant de maîtriser personnellement l'ensemble des dimensions de l'entreprise, en particulier le commercial, l'exploitation et le social. On reste donc dans l'univers peu structuré et peu formalisé de la très petite entreprise (TPE) ». P. Charpentier (2004), « Comprendre l'entreprise et son organisation. L'entreprise et ses structures », *Les Cahiers Français*, La documentation Française, *Comprendre le management*, n°321, juillet-août 2004, p. 9-15.

⁹ Nous reviendrons ci-après sur cette question du découpage fonctionnelle ou divisionnelle de la structure.

¹⁰ Nous évoquerons également ci-après les principes de ce mode de coordination particulièrement fréquent dans les grandes structures et qui concerne des personnes relativement qualifiées, relevant typiquement du personnel d'encadrement.

Ainsi, la taille d'une organisation impacte au minimum trois aspects-clés de son fonctionnement :

- son degré de **formalisme** en particulier dans la répartition des rôles : faible ou fort. Ce formalisme est naturellement plus fort dans les entreprises de grande taille. Il pourra donc être intermédiaire dans des structures de taille moyenne et léger dans des petites structures.
- le mode de **management** ou de **coordination** : ajustement mutuel dans des petites unités ; supervision hiérarchique et/ou direction par objectif(s) dans des structures plus grandes.
- le degré de **(dé-)centralisation**, dans le sens de l'emplacement du lieu (central ou local) où se prennent telle ou telle décision : quel est le pouvoir de décision (et sur quoi ?) des individus dans l'organisation ? A mesure qu'une organisation grandit, son sommet (sa « tête ») ne peut plus tout coordonner en ligne directe, il lui faut forcément identifier des relais d'autorité et donc déléguer une partie de son pouvoir de décision. Cette action de délégation peut être délicate à mener pour certains dirigeants de PME qui ont créé leur entreprise, l'ont « toujours » dirigée de façon centralisée et directive. Un tel fonctionnement peut convenir tant que l'organisation ne dépasse pas un certain seuil (une vingtaine de personnes). Mais au-delà, vouloir tout décider, ne rien déléguer peut devenir problématique pour des organisations, et donc nuire à leur performance. Certains spécialistes avancent l'hypothèse d'une volonté délibérée de certains dirigeants de ne pas faire grandir leur structure, précisément pour maintenir un contrôle direct : « On peut se demander si la taille n'est pas, pour les TPE, un choix délibéré plus qu'une variable de contingence » (P. Carpentier, *op.cit.*, p. 12). C'est possible, mais cette hypothèse ne remet pas en cause la nécessité de rechercher une cohérence entre des facteurs de contexte et des principes d'actions organisationnelles. Un problème classique que peut soulever un diagnostic organisationnel à ce stade est de montrer l'inadaptation d'un mode de fonctionnement souple, improvisé, informel et centralisé dans une organisation en phase de croissance.

1.2. L'impact de la propriété

L'identité du ou des propriétaires d'une organisation marque en profondeur son identité, sa culture, ses priorités stratégiques et ses principes de fonctionnement. La question du capital d'une organisation est souvent associée à ce que l'on appelle sa gouvernance. « Au sens le plus large, la gouvernance d'entreprise renvoie à la structure et à l'exercice du pouvoir dans les entreprises »¹¹. La structure et l'exercice du pouvoir sont consubstantiels de la manière dont une organisation fonctionne, notamment sur la question du lieu (central ou local) où se prennent les décisions. La composition du capital structure donc l'identité d'une organisation, oriente ses priorités stratégiques, mais aussi affecte potentiellement deux aspects-clés du fonctionnement organisationnel : son degré de formalisme, et les pratiques de management.

Ainsi, un changement d'actionnaire peut considérablement bouleverser le fonctionnement quotidien d'une organisation. La privatisation d'une entreprise publique (détenue par l'Etat) est l'occasion d'un profond changement dans les pratiques organisationnelles, ceci à tous les niveaux. Le cas de France Telecom est souvent cité en exemple des profonds changements organisationnels induits par le changement de propriétaire : privatisation partielle du capital

¹¹ A. Rebérioux, « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 104, 4^{ème} trimestre 2003.

de l'entreprise, même si l'Etat détient encore environ le quart du capital de l'entreprise. Il en est de même pour l'arrivée de fonds de pension dans le capital d'une entreprise familiale, ou le fait pour une entreprise « classique » de devenir propriété de ceux qui y travaillent (cas des SCOP : coopératives).

Les principaux cas de figure observables concernant la propriété d'une organisation sont les suivants, sans qu'ils soient exclusifs les uns des autres :

- propriété externe ouverte : entreprise cotée en bourse
- organisation propriété de l'Etat
- organisation propriété de la famille fondatrice
- organisation propriété de ceux qui y travaillent : cas de figure décliné sous le principe de l'actionnariat salarié ou sous le principe des SCOP (coopératives).

1.2.1. La rigueur financière d'une organisation cotée en bourse

Lorsqu'une organisation est cotée en bourse (capital externe ouvert), il est indispensable que les données financières soient rigoureusement traitées, certifiées et mises en valeur dans l'optique d'attirer, de fidéliser et, le cas échéant, de rassurer des actionnaires quant à la valeur et la pertinence de leur investissement. Le principe du formalisme s'applique ici, mais surtout dans le registre financier, indépendamment du critère de la taille (des start up sont cotées en bourse aussi bien que des grandes entreprises multinationales) et du critère de l'activité (le secteur du luxe avec des modes de production artisanale côtoie le secteur de la production de masse recourant davantage à des systèmes de production taylorien-fordien, dans les entreprises cotées).

1.2.2. Le fonctionnement bureaucratique d'une organisation publique

Lorsqu'une organisation est propriété totale ou partielle de l'Etat, conformément à l'effet taille déjà évoqué, souvent grande pour les structures relevant du service public (justice, santé, défense, éducation, etc.), la structure sera dans son ensemble très formalisée et donc bureaucratique. Cette obsession de la rigueur, du standard et de la formalisation est conforme au principe d'égalité ou d'équité inhérent à l'action publique. D'où la difficulté d'opérer une mutation lourde entre une logique bureaucratique d'inspiration service public, à une logique commerciale, en quête d'efficacité et d'adaptation aux marchés, pour des entreprises publiques qui entrent dans une logique commerciale et concurrentielle dans le sillage de leur privatisation (changement partiel ou total de propriétaire).

Outre les changements de valeur et de priorité (volet culturel), la privatisation totale ou partielle d'une entreprise publique donne lieu à de profonds changements qui appellent de nombreux chantiers de diagnostic invitant à revoir de façon plus ou moins radicale l'organisation du travail, les processus de décision, les pratiques de management (notamment la question délicate de l'évaluation des résultats ou des performances), etc. Les pratiques de *reengineering*, en invitant à repenser de façon radicale, les manières de travailler en vue d'une utilisation plus efficace des ressources, ont fait couler beaucoup d'encre dans les années 1990.

1.2.3. Le management paternaliste d'une entreprise familiale

Lorsqu'une organisation est la propriété (totale ou partielle) d'une famille fondatrice, on constate souvent un management paternaliste, empreint de proximité et de convivialité, mais

aussi parfois d'un devoir d'allégeance à la figure du père-fondateur-propriétaire-dirigeant. Des entreprises aussi célèbres que Danone, Bouygues, Michelin, Leclerc, JC Decaux, etc. sont souvent citées comme des exemples d'entreprises ayant su grandir tout en conservant des traces de cette référence à la famille et à tout ce que cela véhicule comme valeur institutionnelle majeure et structurante. Le cas de l'Association Famille Mulliez (AFM, propriété des enseignes Auchan, Décathlon, Leroy-Merlin, Kiabi, etc.) est emblématique de ce capitalisme dit patrimonial, généralement axé sur une recherche de performance à long terme, à l'inverse d'une logique financière opportuniste et spéculative à court terme. Dans ces entreprises familiales, les relations salariales peuvent y être très stables : certains salariés ont fait toute leur carrière dans la même entreprise à laquelle ils sont restés attachés. Les membres de la famille (fondatrice et propriétaire) se retrouvent souvent aux postes-clés de l'entreprise, d'où parfois des tensions avec les actionnaires classiques (non familiaux) qui ne comprennent pas toujours la légitimité d'une succession héréditaire ou familiale du pouvoir. Une certaine distance par rapport au centralisme parisien est également fréquente dans ces entreprises familiales dont le siège social reste « enraciné » dans le territoire qui a vu naître l'entreprise (son « berceau »). Dans un contexte de financiarisation de l'économie, marquée par le caractère anonyme, distant et versatile des logiques de mondialisation, le capitalisme familial apparaît aujourd'hui moins « ringard », précisément parce qu'il permet de visualiser et de personnaliser la figure du dirigeant-propriétaire incrusté dans un territoire local et soucieux des liens durables de proximité¹². La culture de ces entreprises est généralement forte et très dépendante du rayonnement personnel du dirigeant-fondateur-propriétaire. D'où la grande fragilité de ces entreprises au moment de la disparition de ces figures emblématiques si la succession n'a pas été préparée...

1.2.4 L'effet impliquant de l'actionnariat salarié

Ce management paternaliste, mélange paradoxal de proximité et d'autorité, est parfois associé à un management participatif, dans le sens d'une participation aux résultats de l'entreprise. D'où l'ouverture du capital aux salariés de l'entreprise, comme cela se fait dans les entreprises détenues par la famille Mulliez (Auchan, Décathlon, Leroy-Merlin, etc.). Environ 15 % du capital des entreprises de ce groupe sont détenus par les salariés (le reste étant détenu par la famille, celle-ci refusant farouchement d'être cotée en bourse¹³). Faut-il s'étonner que cette recherche explicite d'implication et de loyauté des salariés dans l'entreprise génère un taux de présentisme et une ancienneté moyenne supérieurs aux autres enseignes de la grande distribution : « 15 % du capital est dédié aux salariés de l'entreprise. Le reste étant la propriété de la famille Mulliez. Peu de sociétés ouvrent autant leur capital à l'ensemble des salariés. C'est en général réservé aux cadres. 99 % des salariés sont aujourd'hui actionnaires de l'entreprise avec en moyenne un capital équivalent à un an de salaire. Ce à quoi s'ajoutent une participation et un intéressement calculés chaque trimestre, magasin par magasin, en fonction des résultats de la satisfaction client) équivalent chacun à deux mois de salaire. Autant d'éléments qui contribuent également à renforcer la fidélisation des équipes »¹⁴.

Dans le cadre de cette contribution au diagnostic organisationnel, et confronté à un éventuel problème d'implication des salariés dans l'entreprise (problème qui peut gravement affecter la

¹² Voir par exemple A-C Geoffroy et L. Dumont, « La revanche de l'entreprise familiale », *Liaisons Sociales Magazine*, avril 2009, p. 14.

¹³ « La bourse, ça n'est rien d'autre que la prostitution des entreprises », propos d'un des membres de la famille Mulliez cité par B. Gobin, *Le secret des Mulliez*, Editions La Borne Seize, 2006, p. 64.

¹⁴ C. Montaigne, « Leroy Merlin enchante ses salariés », *Les Echos*, 28 mai 2009 : Le spécialiste du bricolage et de la décoration s'impose comme la première entreprise française à figurer au palmarès européen du *Great Place To Work*. Le résultat d'une politique RH qui laisse une part belle à l'initiative personnelle ».

performance de l'entreprise), il n'est pas inutile d'indiquer une corrélation entre la réputation de l'entreprise, son attractivité (à la fois sociale et financière), le fait qu'il y fasse bon travailler (*Great Place To Work*) et les pratiques d'actionnariat salarié : « Une politique de ressources humaines bien menée contribue à la qualité des bénéfices. Aussi, les entreprises dans lesquelles il fait bon travailler sont très souvent aussi celles dans lesquelles il fait bon investir. Intuitivement, les gérants aiment bien les entreprises où il fait bon travailler. Ils se disent plutôt favorables à des politiques salariales généreuses. A court terme, elles induisent évidemment des coûts supplémentaires qui se traduisent par un manque à gagner immédiat pour l'actionnaire. Mais elles sont globalement perçues comme des gages de cohésion sociale et de motivation du personnel qui se reflètent in fine dans la performance économique des entreprises »¹⁵.

Des analystes financiers établissent un lien explicite entre des « politiques sociales avancées » et le succès de groupes industriels tels que Bouygues : « Le secteur du bâtiment est confronté depuis plusieurs décennies à une pénurie de personnels qualifiés. La priorité de Francis Bouygues a donc toujours été de fidéliser ses meilleurs éléments, à la fois en mettant l'accent sur la formation, sur la rémunération et en les **associant au capital de l'entreprise**. En s'appuyant sur une main d'œuvre qualifiée, il a alors développé le groupe en se concentrant sur les chantiers les plus techniques et aussi les plus rentables. Cette démarche vaut aussi pour Lafarge ou Eiffage qui, en fidélisant les personnels les plus qualifiés, ont pu s'engager sur des projets à forte valeur ajoutée (et notoriété), comme le viaduc de Millau »¹⁶.

Le raisonnement s'appuie sur un modèle simple (voir graphique ci-dessous¹⁷) qui stipule qu'une « bonne » politique sociale a des chances de favoriser la satisfaction des collaborateurs. Laquelle est propice à leur implication et leur fidélité à l'entreprise. Cette fidélisation, associée au principe d'apprentissage et de compétence qui se construit dans la durée, favorise la productivité et l'efficacité des collaborateurs¹⁸. Il en découle une qualité de production ou de service meilleure. Cette meilleure qualité a des chances de satisfaire les clients. Lesquels clients satisfaits ont des probabilités supérieures de revenir et d'être à leur tour fidèles à l'entreprise. Il en découle des possibilités de préserver voire de développer le chiffre d'affaires (par l'effet de réputation commerciale) ainsi que les profits (sur la durée). Lesquels permettent de générer des marges de manœuvre permettant de financer la politique sociale « généreuse » et rentable, sur la durée.

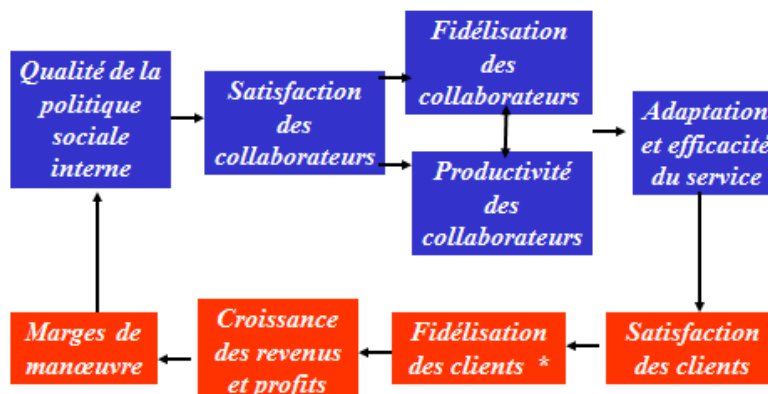
¹⁵ N. Olof-Ors, « Vive les boîtes bien aimés ! », *Les Echos*, 31 mars 2006.

¹⁶ Propos de Thierry Wiedemann-Goiran, président du directoire de Macif Gestion, cités par N. Olof-Ors, *op. cit.*, p. 8. Parmi les sociétés cotées ayant un actionnariat salarié significatif, on trouve Eiffage (avec 24 % du capital appartenant aux salariés), Safran (21%), Bouygues (16 %), STEF-TFE (15 %), Aviation Latécoère (15 %), Air France (12 %) Vinci (9 %), Essilor International (8 %), Saint Gobain (8 %), etc. (source : Indice de l'Actionnariat Salarié (IAS), voir *Le Monde*, dossier Economie, 15 décembre 2009, p. 5.

¹⁷ Adapté de Heskett J. et al., « Putting the service-profit chain to work », *Harvard Business Review*, mars-avril 1994 ; cités par Mathé H., *Le service global*, Maxima, 1997, p. 229.

¹⁸ Concernant les liens entre ancienneté et productivité, les travaux de Y. Barel et S. Fremaux montrent, chiffres à l'appui, combien une caissière de plus de 6 mois d'ancienneté est plus rapide et commet moins d'erreurs de scannage et d'erreurs de caisse qu'une autre caissière qui a moins de 6 mois d'ancienneté. Cette recherche montre par ailleurs que, même sur des postes a priori peu qualifiés, un minimum de temps d'apprentissage et d'adaptation est nécessaire pour être performant, ce qui plaide donc en faveur de dispositifs qui stabilisent et fidélisent les salariés. (Barel Y., Fremaux S., (2010) « Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 77, juillet-septembre, p. 28)

Cercle vertueux : politique sociale / résultats de l'entreprise



⁶² * Fidéliser ses clients coûte 5 à 8 fois moins cher que d'en gagner des nouveaux

En d'autres termes, la performance (a minima) commerciale d'une entreprise ne peut se faire sans une organisation elle-même performante. Et une organisation performante passe par des collaborateurs compétents, donc relativement fidèles (la compétence individuelle et collective se construisant dans le temps) et motivés. Cette implication dans l'entreprise et cette motivation dans le travail nécessitent une gestion des ressources humaines qui considère les collaborateurs comme un actif essentiel de l'entreprise, un actif « de haut de bilan » aussi important que des « belles » machines et de « beaux » locaux. Dit encore autrement, il est illusoire d'espérer satisfaire et fidéliser des clients exigeants avec des collaborateurs qui sont démotivés, désengagés ou complètement indifférents à leurs attentes. Toute action managériale susceptible de favoriser cette implication et cette motivation (dont l'actionnariat salarié et le management participatif) sont, à ce titre, de puissants leviers de performance organisationnelle.

Cette logique d'actionnariat salarié n'est pas nécessairement appliquée dans toutes les entreprises dites familiales. De même que l'actionnariat salarié est compatible avec une cotation du capital des entreprises en bourse (cas de Bouygues, Eiffage, Essilor, Boiron, etc.). Mais dans tous les cas, les dirigeants propriétaires et les salariés actionnaires voient leur intérêt naturellement converger pour faire fructifier ensemble « leur » entreprise dans une vision à bien plus long terme que pour des actionnaires plus ou moins anonymes. C'est la pérennité de leur emploi (en plus de leur rémunération) et de leur ancrage dans un territoire qui sont en jeu pour les salariés actionnaires tandis que pour les actionnaires financiers, c'est l'opportunité d'un rendement financier, parmi beaucoup d'autres, qui est en jeu, peu importe l'identité de l'entreprise en question et sa localisation.

Dans le cas des SCOP (sociétés coopératives), l'association du capital et du travail (salarié) est encore plus explicite. Dans une SCOP, la gouvernance est naturellement ouverte aux salariés qui sont l'actionnaire principal. Dans ce statut juridique qui attribue une voix à chaque sociétaire, les réserves sont impartageables, ce qui permet de protéger l'outil de travail et de contrôler le partage des résultats¹⁹.

¹⁹ A. Rodier, « A Taulé, les mareyeurs bretons font le choix de la coopérative pour sauver leur entreprise, *Le Monde*, 15 décembre 2009, p. 5.

Cette logique de participation aux résultats par le biais de l'actionnariat ou de l'épargne salariale (participation, intéressement) est parfois aussi associée à un système de participation aux décisions. En effet, être (même en toute petite partie) actionnaire de l'entreprise va de pair avec le fait d'être informé de la situation de l'entreprise, notamment dans le cas où les résultats font défaut et qu'il faut donc expliquer aux salariés-actionnaires qu'il n'y a rien à partager : « C'est l'actionnariat, accompagné d'une participation aux décisions, qui crée ce fameux "sens de propriété" qui peut, à son tour, favoriser une implication accrue ²⁰. Or, le fait d'être informé de la situation de l'entreprise, sans forcément être directement impliqué dans l'élaboration des décisions stratégiques de l'organisation favorise l'implication en jouant sur une relation de confiance. « La mesure du climat de confiance, sous forme de questionnaires et d'entretiens qualitatifs, passe en revue plusieurs chapitres : la satisfaction du salarié à l'égard de sa situation professionnelle, l'avenir de l'entreprise et la façon dont le collaborateur s'y projette, le sentiment **d'être informé sur ce qui se passe dans le groupe**, et l'appréciation des relations internes, avec un volet sur le niveau de confiance par rapport aux collègues, au responsable hiérarchique, au directeur d'unité, à la direction générale » ²¹.

Compte tenu de ces éléments, diagnostiquer un défaut de confiance qui peut nuire à la performance organisationnelle, invite à analyser la manière dont les collaborateurs sont informés de la situation de l'entreprise et sont impliqués dans le partage des résultats (management participatif par le biais de l'intéressement et de la participation), et dans la participation au capital (par le biais de l'actionnariat salarié).

1.3. L'impact de l'activité

Après la taille et la propriété, un troisième élément de contexte important à prendre en compte dans cette démarche de diagnostic organisationnel est celui de l'activité. Celle-ci conditionne inmanquablement le fonctionnement d'une organisation. Concevoir et fabriquer des réacteurs nucléaires induit un mode de fonctionnement et d'organisation qui n'a rien à voir avec celui d'une chaîne de magasins de vêtements prêts à porter. Comme cela a été indiqué en introduction du chapitre, l'existence d'un turnover (taux de démission) ne pose pas du tout le même problème dans un restaurant gastronomique ou dans un *fast food*. Ce qui est grave pour le premier ne l'est pas du tout pour le second. Au-delà de la nature même de l'activité, ce qui va discriminer le degré de gravité des problèmes organisationnels réside dans le niveau de complexité de l'activité menée par l'organisation.

Affirmer cela nécessite de proposer un indicateur permettant de mesurer ou d'apprécier ce degré de complexité de l'activité menée au sein des organisations. Nous proposons d'associer le niveau de complexité à un indicateur simple et relativement objectif qui est celui du temps de formation requis pour « tenir un poste » emblématique de l'activité de l'organisation en question. Temps de formation qui englobe à la fois la formation initiale (niveau d'étude préalable) ainsi que le temps de formation éventuellement complémentaire menée au sein de l'organisation requis pour être opérationnel. Les contrastes dans les temps de formation requis peuvent être très importants. Il faut plusieurs années pour former un « bon » sommelier qui va œuvrer dans un restaurant gastronomique étoilé. Tandis que quelques heures suffisent pour former un équipier polyvalent de Mac Donald's.

²⁰ V. Neveu (2000), « Les effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes des salariés, implication organisationnelle et influence perçue », Les cahiers de CERGOR, 00/01, p.6.

²¹ N. Quérueu, « La confiance, ça se mesure et ça se construit », *Le Monde*, 8 novembre 2005.

Les problématiques qu'un diagnostic organisationnel est susceptible de soulever dans ces deux environnements contrastés risquent d'être très différentes. Dans le premier cas, la performance organisationnelle consistera à tout faire pour attirer et fidéliser des compétences spécifiques et précieuses pour la réputation de l'établissement. Dans le second cas, il s'agira de gérer des effectifs (potentiellement instables), un capital humain générique, standard, en formalisant le plus possible des procédures efficaces permettant à n'importe qui d'être opérationnel rapidement et d'être interchangeable en cas d'absence ou de démission. La recherche de la performance organisationnelle dans ces deux univers n'aboutira pas du tout aux mêmes préoccupations, ni aux mêmes solutions.

1.3.1. Un modèle taylorien-fordien cohérent avec une activité simple

Une activité est considérée comme simple dès lors que le temps de formation requis pour réaliser l'activité en question, se mesure en heures ou en jours (soit un laps de temps court). Les conséquences de ce phénomène sont lourdes car elles affectent à la fois le niveau de qualification des personnes, les relations d'emploi, le niveau de rémunération, l'organisation du travail et les pratiques de management.

Si l'activité correspondant au cœur du métier de l'organisation est simple (quelques heures ou quelques jours de formation suffisent pour mettre quelqu'un au travail), alors logiquement, le niveau de qualification requis sera faible. Les qualités professionnelles attendues seront axées sur la résistance physique, l'obéissance, la capacité à interpréter des règles et des signaux simples. Dans le monde industriel, on parlera d'OS (ouvriers spécialisés, qui n'ont en fait aucune spécialité !), affectés à des machines mono-tâches pour y réaliser un travail à faible valeur ajoutée de type manipulation de pièces, par exemple, ou le montage de composants dans l'industrie d'assemblage (industrie automobile, électro-ménager, etc.). Le travail y sera donc à la fois simple et répétitif dans une logique de travail à la chaîne. Dans le monde des services, on parlera d'employés d'exécution. L'exemple type est celui des caissières de la grande distribution, les employés toutes mains (ETM) dans l'hôtellerie (basique), les équipiers polyvalents dans les chaînes de restauration rapide, les péagistes des sociétés d'autoroute ou les employés en général des sociétés de nettoyage, de conditionnement, de tourisme dit de masse : serveurs, emplois saisonniers divers. Certains centres d'appel dans lesquels les téléopérateurs disposent de quelques minutes pour répéter un script très précis, peuvent également rentrer dans ce cas de figure.

La simplicité de l'activité (temps de formation requis bref) conduit à un niveau de rémunération minimum (le smic). L'organisation du travail s'inspire largement des principes développés par Taylor (travail découpé en gestes élémentaires, consignes à exécuter sans autonomie) et par Ford (des chaînes de convoyeur amènent à des opérateurs fixes une matière qui se déplace à un rythme très précis leur permettant d'exécuter rapidement quelques gestes simples). Certes, pour les employés dans les services, il n'y a pas véritablement de chaîne au sens industriel du terme. Cependant, la restauration rapide a mis en place des processus de « fabrication » qui s'inspirent de la chaîne fordienne ; de même que le tapis roulant des caissières s'apparente nettement à une sorte de convoyeur, ainsi que les consignes de parole qui défilent à l'écran de l'ordinateur des téléopérateurs en centres d'appel.

Les conditions de travail dans ce type de contexte industriel (activité simple, répétitive, rythmée par des cadences élevées) sont caractérisées par l'émergence de troubles médicaux spécifiques, que sont les TMS (troubles musculaires et squelettiques). Un diagnostic

organisationnel mené dans cet environnement industriel de type production de masse organisée à la chaîne, peut donc révéler cette problématique de nature médicale. La problématique peut devenir également organisationnelle dès lors que les salariés (peu qualifiés et payés au minimum) tombent malades ou démissionnent. Ce qui est probable compte tenu d'une rémunération minimale, de conditions de travail pénibles et d'un travail répétitif généralement peu intéressant. Il faut donc remplacer les absents ou les démissionnaires. Mais à nouveau, la faiblesse du temps de formation requis permet de combler – rapidement - les absences tantôt par de nouveaux recrutements rapides, tantôt par une catégorie typique de collaborateurs rapidement opérationnels sur des postes simples que sont les intérimaires, traditionnellement plus utilisés dans l'industrie (de masse) que dans les services ²². Rappelons que 80 % des intérimaires sont des ouvriers dont la moitié n'a aucune qualification. La durée moyenne d'une mission d'intérim est de 2 semaines, et dans cette moyenne globale, le quart des missions ne dépasse pas la journée ²³, ce qui induit forcément pour ces missions très brèves un temps d'apprentissage au poste réduit au strict minimum. Le management repose essentiellement sur une injonction d'exécution de règles ou de consignes simples, adaptées à des activités ou de tâches également simples et répétitives. Dans ce contexte, le commandement est directif et à surface de contrôle large. C'est-à-dire qu'un manager de proximité peut avoir sous ses ordres un nombre relativement important de personnes qu'il va « superviser », dans le sens où sa fonction consiste essentiellement à garantir le respect des cadences et l'application stricte des consignes.

Dans ce contexte d'activité simple, l'enjeu majeur est de réussir à formaliser le plus possible un mode opératoire précis et standard permettant à n'importe qui d'exécuter le travail en question, sans autonomie, sans que la qualité ait à en souffrir et sans perturber le client si on est dans une activité de service. Ce contexte d'activité simple met donc à l'honneur une partie clé essentielle de l'organisation que H. Mintzberg appelle la technostructure. On y trouve les fonctions en charge de définir, optimiser et formaliser les consignes que vont devoir exécuter les ouvriers ou les employés peu ou pas qualifiés de ces organisations. Ces membres de la technostructure sont typiquement les ingénieurs méthodes de l'industrie qui calculent la vitesse de déplacement des chaînes d'assemblage, celles et ceux qui définissent, optimisent et formalisent les techniques, qu'elles soient de vente, de nettoyage, d'assemblage, de pliage des serviettes dans les salons de coiffure franchisés, d'attitude (cf. le fameux SBAM : sourire, bonjour, au revoir, merci) des caissières, les protocoles de nettoyage d'une chambre dans l'activité hôtelière ou d'une cuisine de restaurant *fast food*, ou encore les scripts des centres d'appel.

Les enjeux fondamentaux de la performance dans ce contexte d'activité simple sont triples :

- le formalisme (dont Taylor a été le premier promoteur) : un mode opératoire identique (standard) et précis pour tous ceux-elles qui réalisent la même activité,
- l'optimisation : chaque geste doit apporter une valeur ajoutée, donc supprimer tous les déplacements et gestes inutiles ;
- l'interchangeabilité des personnes pour permettre de remplacer très vite les personnes défaillantes ou absentes.

²² C. Rouxel, « Conditions de travail et précarité de l'emploi », *Premières Informations et premières synthèses*, DARES, juillet 2009, n° 28-2.

²³ Domens C., « L'emploi intérimaire au premier trimestre 2009 : des effectifs encore en forte baisse », *Premières Informations et premières synthèses*, DARES, juin 2009, n° 27.3

On pourrait ajouter également l'enjeu de verser des salaires minimums, cohérent avec un niveau de qualification faible, puisque les exigences professionnelles ont été réduites le plus possible.

Certaines organisations tentent, malgré le contexte très procédurier et taylorien de ce type de management, de susciter une forme d'implication et d'engagement au travail en invitant les personnes, quel que soit leur poste de travail, à proposer des idées nouvelles permettant d'apporter une amélioration ou un progrès, quelle qu'en soit la nature ou la portée. La notion japonaise de *Kaizen* (processus d'amélioration continue) ou les démarches d'innovation participative relèvent de cette démarche de management consistant à impliquer toutes les personnes dans une logique de progrès continu et décentralisé, même si l'activité est a priori simple et soumise à des prescriptions importantes.

Ce type d'initiative peut être particulièrement opportun si le diagnostic organisationnel met à jour un défaut complet d'implication dans le travail et une grande passivité ou indifférence généralisée à l'environnement professionnel. Un appel à la réflexion, à la créativité, à être force de propositions pour apporter des idées qui améliorent, par exemple, les conditions de travail, réduisent les défauts, améliorent la qualité ou la satisfaction des clients, ou font réaliser des économies d'énergie, etc. est susceptible d'apporter un regain d'intérêt dans le travail. Il convient d'y associer des formes de reconnaissance adéquates en vérifiant également que les idées apportées soient compatibles avec les impératifs de formalisme et de standardisation. Auquel cas, la technostructure doit être à l'écoute de ces suggestions venant de la base pour éventuellement les formaliser à leur tour et les diffuser partout, dans une optique de partage et de valorisation de bonnes pratiques proposées par la « base »²⁴.

Le système organisationnel engendré par un contexte d'activité simple peut donc être résumé de la façon suivante :

Activité simple = temps de formation requis court

- ⇒ figure emblématique : OS ou employé(e) d'exécution.
- ⇒ modèle taylorien – fordien d'organisation : travail parcellisé et répétitif
- ⇒ risques possibles de TMS liées à des conditions physiques de travail éprouvantes, intensives et des tâches répétitives ;
- ⇒ usage possible (fréquent) de formes de flexibilité quantitative généralement imposées : intérim dans l'industrie, travail à temps partiel dans les services ; risques de requalification de contrats précaires en CDI si les clauses légales de recours à l'intérim ou aux CDD ne sont pas respectées²⁵.
- ⇒ salaires minimums
- ⇒ management directif par imposition de règles et consignes simples et précises à exécuter, sans autonomie.

²⁴ ANACT, « Innovation participative : les salariés en première ligne », *Travail et Changement*, n° 303, juillet-août 2005.

²⁵ Des cas de recours abusif à l'intérim défrayent régulièrement la chronique. M. Delberghe, S. Lauer, « Le recours à l'intérim chez PSA entraîne une cascade de procès », *Le Monde*, 19 juin 2003. P. Laurent, « Les intérimaires se rebellent », *Usine Nouvelle*, 28 février 2002. R. Godin, « Polémique en Allemagne sur la flexibilité du travail : la société Schlecker a licencié des salariés avant de les réembaucher en intérim à moindre coût et avec moins de contraintes. L'affaire fait scandale outre-Rhin », *La Tribune*, 13 janvier 2010. « Intérim à la chaîne : en dix ans chez Danone à Bailleul, M. Merahi a collectionné 961 contrats d'intérim et 9 CDD (...) « On m'appelait souvent la veille pour le lendemain. Ou le matin pour l'après-midi avec des contrats d'une seule journée », *20 Minutes*, 18 janvier 2007.

- ⇒ risques d'absentéisme et de turnover élevés, à contrecarrer par un processus organisationnel rigoureux permettant de remplacer très vite les absents, sans nuire à la qualité du travail et à la production.
- ⇒ application du principe de polyvalence : pouvoir affecter « n'importe qui... n'importe où », dans un souci de gestion rapide des absences ou des démissions.
- ⇒ possibilité de susciter une forme d'implication et d'intérêt dans le travail en invitant les personnes à proposer des idées à partir des problèmes qu'elles rencontrent dans leur environnement quotidien et immédiat du travail, dans une optique générale d'amélioration et de progrès continu (*Kaizen*, innovation participative).

Dans une réflexion de nature stratégique et industrielle, les activités simples qui ont les caractéristiques énumérées ci-dessus ont tendance à être délocalisées dans les pays à bas coût de main d'œuvre.

Le modèle présenté ci-dessus concerne les secteurs de production de biens ou de services produits en masse (en grande série). Pour donner un ordre d'idée de l'ampleur de ce système d'organisation, 17 % des salariés en France déclarent être soumis à des gestes répétitifs selon les enquêtes spécialisées. Environ cinq millions de personnes exercent un emploi non qualifié en France (soit un emploi sur cinq). Ces emplois ont en commun d'être instables. Pour les **employés** non qualifiés (2,8 millions), cela se traduit par des CDD et du travail à temps partiel subi. Pour les **ouvriers** non qualifiés (2 millions), c'est l'intérim qui prédomine ²⁶.

1.3.2. Un modèle professionnel indispensable si l'activité se complexifie

En revanche, si l'activité se complexifie, c'est-à-dire que le temps de formation requis pour occuper les postes de travail s'allonge, et se calcule donc en mois ou en année(s), alors le système organisationnel sera complètement différent, de même que les problématiques et leviers de la performance organisationnelle.

Les problématiques vont s'orienter dans ce cas vers la question des compétences (individuelles et collectives), de l'autonomie dans le travail, de l'équilibre entre l'application de règles strictes et des marges de manœuvre (autonomie) pour adapter ces mêmes règles à des situations non complètement prévisibles. Les enjeux de la coopération sont ici essentiels pour traiter au fur et à mesure les problèmes imprévisibles qui émergent compte tenu de l'activité complexe (donc porteuses d'incertitudes, d'aléas et de nombreuses contingences) à réguler. Si le marché du travail est tendu, c'est-à-dire s'il manque de personnes détentrices des compétences spécifiques, pointues et longues à constituer dont l'organisation a besoin, alors celle-ci va devoir faire preuve d'imagination pour attirer et fidéliser le capital humain précieux dont elle a besoin. Le recours à l'intérim, à la précarité ou des formes de flexibilité subie n'est pas possible dans ces contextes professionnels exigeants. Constaté un taux de précarité important dans des secteurs d'activité complexe à forte valeur ajoutée serait une anomalie majeure, alors que le taux de recours à l'intérim peut atteindre 10 % de l'ensemble des effectifs dans l'industrie automobile de masse, et parfois 50 % des effectifs sur les chaînes de montage.

Les contextes dont il est question ici sont ceux qui produisent des biens ou des services à l'unité, sur-mesure, en petite série ou à la commande. Par opposition au *fast food* qui a été évoqué précédemment, on est ici dans le monde de la gastronomie. Par opposition à

²⁶ Amossé T., Chardon O., « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? », *Economie et Statistique*, n° 393-394, novembre 2006.

l'industrie textile de masse, on est maintenant dans le secteur de la haute couture. C'est globalement le monde de l'artisanat, dans lequel œuvrent des Ouvriers Professionnels (des OP, et non plus des OS : ouvriers spécialisés), parfois même les meilleurs ouvriers de France, dans leur spécialité. C'est celui des services complexes à forte valeur ajoutée (cabinet conseil, services juridiques, services informatiques, recherche & développement, cabinet d'architecture, etc.). Les liens de causes à effets sont simples à comprendre. Les produits ou les biens à réaliser étant spécifiques, plus ou moins uniques, alors le travail lui-même ne pourra pas faire l'objet d'une formalisation et d'une prescription uniforme ou standardisée. Il faudra ici faire preuve d'adaptation, d'innovation, de créativité, de souplesse. Connaître les règles de l'art professionnel et les techniques, est certes indispensable (d'où la nécessité d'un minimum de qualification exigé de la part des personnes qui travaillent dans ces environnements exigeants) ; mais il faut aussi être capable d'adapter ces mêmes règles intelligemment et avec autonomie selon les situations imprévisibles qui vont se présenter.

Le raisonnement qui s'applique ici concerne non seulement l'Artisanat au sens large, mais aussi des contextes d'activité particuliers marqués par un risque important qu'il soit de nature industriel, de santé ou de sécurité. C'est le cas de l'industrie de process qui transforme en continu (24/24 H) une matière instable (industrie nucléaire, sidérurgie, pétrochimie, verrerie, etc.) ou des contextes qui comportent des enjeux importants notamment la sécurité et la santé, comme dans les hôpitaux, les casernes de pompiers ou les tours de contrôle dans les aéroports.

Ces contextes dits de process ont ceci de particulier que le travail s'exerce dans un cadre extrêmement formalisé tout en exigeant de la part des professionnels qui y interviennent une capacité d'autonomie pour adapter « plus ou moins » ces mêmes règles à des situations non totalement prescriptibles et comportant de gros enjeux. Eteindre un incendie, opérer d'une appendicite, remplacer le combustible d'un réacteur nucléaire, piloter un avion de ligne, réguler le trafic aérien à proximité des aéroports, etc. sont des activités à la fois extrêmement formalisées et relativement routinières, mais qui comportent toujours un aléa possible nécessitant une capacité d'intervention rapide et adéquate. Ces professionnels travaillent ainsi dans une relative routine et répétitivité, mais ils n'ont pas droit à l'erreur. Le caractère risqué de l'activité est donc ici volontairement intégré dans cette analyse des conséquences d'une activité complexe à forte valeur ajoutée ou à fort enjeu. D'où des formes de pénibilité assez spécifiques, liées notamment au travail de nuit, et au stress induit par les risques d'erreur.

Les personnes qui vont œuvrer dans ces contextes d'activité complexe (et potentiellement risquée) seront complètement différentes des OS et des employés d'exécution du modèle précédent. Une activité complexe requiert des professionnels, des gens formés sur des durées parfois longues (mesurées en années). Le clivage OS (ouvrier spécialisé : en fait des exécutants) vs. OP (ouvriers professionnels) ou OHQ (ouvriers hautement qualifiés) est pertinent pour comprendre le changement de profil nécessaire pour intervenir dans des environnements professionnels exigeants car plus complexes. Ces professionnels doivent être formés à l'usage des outils, aux techniques de transformation des matières, aux éventuels risques d'exercice du métier ; ils doivent apprendre à acquérir les savoirs, savoir-faire et savoir-être du métier lors de cursus de formation qui peuvent être longs. Le raisonnement s'applique évidemment aussi aux métiers du tertiaire, tels que les avocats, les informaticiens, le personnel médical, les musiciens professionnels, les enseignants, les journalistes, les pompiers, les contrôleurs aériens, etc. Le travail peut être varié, en termes de réalisations ou de missions, mais il sera exercé dans le cadre d'un métier spécifique et structurant. Ce qui va nous amener à réfuter, dans le contexte d'une activité complexe, le principe de polyvalence ou d'interchangeabilité par permutation spontanée de personnes sur différentes situations de

travail. Autrement dit, dans des systèmes d'activité complexe, à forte valeur ajoutée, la performance est complètement liée à l'affectation de la bonne personne au bon endroit. Cette exigence d'adéquation est nettement moins forte dans des contextes d'activité simple.

Il sera attendu de ces professionnels une certaine autonomie ²⁷, dans le sens d'une capacité d'initiatives, de créativité et de discernement pour adapter intelligemment des règles qui doivent être connues, d'où un temps de formation incompressible. Un sens aigu des responsabilités est également nécessaire marqué par un engagement fort et une capacité à se remettre en cause en permanence pour améliorer sans cesse ses compétences et pouvoir faire face à des situations de travail complexes qui ne sont jamais complètement prévisibles et identiques les unes aux autres.

Le modèle taylorien (travail parcellisé et répétitif) est donc ici complètement inadapté. Formaliser et imposer des modes opératoires standards et identiques partout ne convient pas, ni un système de management autoritaire consistant à donner des ordres et à vérifier leur « simple » exécution.

Les pratiques de management qui conviennent à un système d'activité complexe reposent donc sur d'autres principes :

- un management par les qualifications requises qui signifie que les personnes qui vont exercer dans ces environnements professionnels exigeants pour y mener des activités complexes doivent avoir suivi une formation attestée par un diplôme ou un titre sélectif. C'est le cas aussi bien pour les professionnels de la santé, les avocats, les contrôleurs aériens, les experts comptables, les pilotes de ligne que pour des professions manuelles comme les soudeurs, les chaudronniers, les électriciens ou les ébénistes.
- Un management par ajustement mutuel qui signifie que, compte tenu de la complexité des activités et de la variété des missions ou des chantiers, il est nécessaire pour les professionnels de se concerter, d'échanger des informations, d'analyser ensemble les problèmes imprévisibles qui peuvent se poser. Cette dimension coopérative est déterminante dans des contextes de production sur mesure ou d'activités complexes qui ne sont pas complètement prescriptibles. On trouve cette problématique de coopération de façon très prégnante dans les fonctionnements en mode projet qui font travailler ensemble (ajustement mutuel) des spécialistes aux compétences distinctes mais complémentaires au service d'un objectif commun (concevoir un nouveau produit, répondre à un appel d'offre sur un projet complexe, réaliser une commande spécifique qui mobilise différents corps de métier, réaliser une greffe d'organe, etc.). Dans ces contextes d'activité complexe, à forte exigence collaborative, la performance ne peut être que collective. Elle ne peut pas être que la « simple » addition des performances individuelles.
- Un management par objectif(s) qui signifie que les professionnels en question doivent connaître avec précision l'objectif à atteindre. Mais comme leur activité est intrinsèquement complexe et donc non totalement prescriptible, il leur est explicitement demandé de faire preuve d'autonomie pour trouver par eux-mêmes la meilleure façon de procéder compte tenu de l'objectif à atteindre, des contraintes qu'ils rencontrent et des connaissances qu'ils ont acquises dans leur formation initiale et au cours de leur expérience professionnelle accumulée jour après jour. Ces professionnels sont donc intrinsèquement autonomes dans leur manière de travailler

²⁷ C. Everaere, « Autonomie et collectifs de travail », Editions de l'ANACT, collection point de repère, 1999.

(comment ils vont s'y prendre concrètement compte tenu de la situation) et dans le respect des règles professionnelles qu'ils ont apprises (mais qu'ils sont en principe autorisés et capables d'adapter avec discernement) et dans le respect des objectifs à atteindre. Un point crucial dans ce management par objectifs adapté à des environnements à forte exigence collaborative est de s'assurer que l'objectif à atteindre pour l'un (son propre critère de performance qui va guider ses actions autonomes en vue d'atteindre une forme de succès) ne conduise pas à dégrader les résultats des « collègues » ou à faire échouer les autres. Donc toute forme de compétition inter-individuelle au sein d'un fonctionnement collectif ne peut que dégrader la performance collective.

Manquer de connaissances (formation et/ou expérience insuffisante) ou manquer d'autonomie (capacité et habilitation à adapter intelligemment les règles) dans ces univers d'activité complexe est rédhibitoire pour la performance organisationnelle. Ce qui fait la compétence d'un professionnel dans ce type d'environnement particulier relève d'une sorte d'alchimie entre des connaissances pointues, un savoir-faire particulier dérivé d'une pratique, une certaine intuition, une capacité à adapter intelligemment les règles, et aussi souvent la capacité et volonté de travailler en bonne intelligence avec les autres, dans un esprit collectif et solidaire.

Le système organisationnel engendré par un contexte d'activité complexe peut donc être résumé de la façon suivante :

Activité complexe = temps de formation requis long (calculé en mois ou années)

- ⇒ figure emblématique : un(e) professionnel au sens large attesté par la possession d'un diplôme qui valide une formation potentiellement longue et sélective.
- ⇒ travail complexe mobilisant des connaissances pointues au service d'un métier précis
- ⇒ travail en autonomie pour adapter des techniques connues en fonction de situations incertaines et non totalement identiques les unes aux autres (le système taylorien-fordien est donc ici inadapté).
- ⇒ risques possibles d'accidents du travail potentiellement graves, voire de catastrophes dans des secteurs dits de process où, en plus d'être complexe, l'activité est risquée (industrie nucléaire, sidérurgie, pétrochimie, transport aérien, etc.) pour les professionnels eux-mêmes et pour le public concerné par l'activité en question.
- ⇒ équilibre parfois difficile à trouver entre un respect strict de règles professionnelles prégnantes et exigeantes d'un côté, et de l'autre, des situations qui ne sont pas toujours conformes aux règles officielles. Ecart qui exige des formes d'autonomie plus ou moins officielle : injonction paradoxale, génératrice de stress, entre le devoir de respect des règles et le devoir d'autonomie inhérent à l'impossibilité de tout prévoir. D'où la nécessité d'un rapport de confiance entre les managers et les personnes amenées à adapter (transgresser) les règles, pour permettre ces régulations autonomes.
- ⇒ salaires potentiellement élevés (normalement supérieur au smic) à la hauteur du niveau d'étude requis, des exigences professionnelles et des responsabilités assumées.
- ⇒ management incitatif à surface de contrôle étroite (taille limitée des équipes à encadrer) pour permettre les interactions fréquentes requises pour discuter de façon informelle (ajustement mutuel) des problèmes à mesure qu'ils se posent. L'indisponibilité des managers de proximité dans ce type de contexte exigeant est une cause de stress.

- ⇒ management par objectif(s) nécessitant une relation de confiance dans l'application souple et adaptée de règles en principe « fermes », mais qui ne peuvent pas couvrir tous les cas de figure.

Dans ce contexte d'activité complexe, pour lequel le temps de formation est plus long (calculé en mois ou années), un diagnostic organisationnel de la performance (ou de son défaut) peut mettre à jour différentes problématiques.

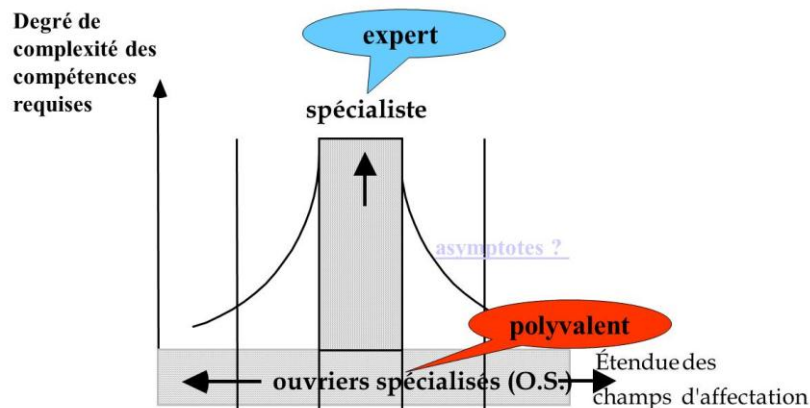
1.3.2.1. On ne peut pas être compétent dans tous les domaines...

L'une de ces problématiques est liée aux contradictions entre d'un côté le besoin de souplesse (flexibilité) des organisations et de l'autre les exigences de stabilité pour permettre la montée progressive des compétences ²⁸. Dans des environnements professionnels complexes et exigeants (la médecine, le droit, l'informatique, les compagnies aériennes, l'artisanat de luxe, les sociétés de conseil, etc.), nous avons affaire à des spécialistes, détenteurs de compétences pointues dans un domaine restreint. Le domaine de spécialité est donc très structurant pour comprendre le principe même de compétence et d'expertise qui se construit petit à petit par la confrontation quotidienne à des problèmes ou des aléas qui doivent rester dans un champ cognitif relativement homogène. La spécialité n'est, par définition, pas reproductible en l'état dans un autre domaine de spécialité. Ces spécialistes (avec un grand « S ») sont complètement à l'opposé des OS (ouvriers spécialisés) dont nous avons parlé précédemment ²⁹ qui sont, eux, facilement interchangeables ou remplaçables par des intérimaires, lesquels sont faiblement qualifiés (80 % sont ouvriers, moins de 2 % des intérimaires ont le statut de cadre). Un Spécialiste qui change de domaine n'en est plus un : un juriste de la famille (spécialiste des divorces), par exemple, ne peut pas remplacer instantanément un juriste des affaires spécialisé en fusions-acquisitions d'entreprises. Un journaliste spécialisé dans le sport ne peut pas remplacer instantanément un confrère spécialisé dans les conflits militaires du Moyen-Orient pour commenter un événement brûlant. Au sein de la communauté des journalistes sportifs, les spécialités sont à nouveau marquées et structurantes : un spécialiste de sport automobile sera en difficulté pour commenter une compétition d'athlétisme ou de natation synchronisée. Un ophtalmologiste ne peut pas remplacer un obstétricien : tous les deux sont des spécialistes, mais dans des champs distincts de compétence. Au plus les domaines d'activité sont complexes et donc exigeants en termes de compétences spécifiques, au moins les spécialistes requis dans chacun des domaines peuvent se remplacer. Et au plus un professionnel s'éloigne de son domaine d'expertise, au plus s'estompent les compétences et la valeur dudit professionnel-expert, comme l'illustre la figure ci-dessous.

²⁸ Le raisonnement qui suit est extrait de C. Everaere, « La polyvalence et ses contradictions », *Revue Française de Gestion Industrielle*, décembre 2008, vol 27, n° 4.

²⁹ "Le métier d'un OS est de ne pas en avoir... Un ouvrier "spécialisé" exerce des tâches qui ne sont pas spécialisées" (Rérat F., 1983, "Le travail d'O.S.", Les Cahiers Français, n° 209, "Le Travail Ouvrier" janvier-février.). Comme l'explique cet auteur, "le terme d'OS prête à confusion car il ne s'agit pas d'ouvriers possédant une spécialisation, mais d'ouvriers affectés à des machines spécialisées. Ce sigle OS provient des anciennes conventions collectives de la métallurgie qui distinguaient deux catégories d'ouvriers : les ouvriers professionnels (OP) et les ouvriers spécialisés (OS). Les ouvriers professionnels, comme leur nom l'indique, ont une profession qui implique formation et expérience professionnelle. A l'opposé, les ouvriers spécialisés effectuent des tâches parcellaires n'impliquant pas de connaissance du produit, mais une adaptation sur le tas aux impératifs du rendement" (*ibid*, p. 21). Ces OS sont flexibles (polyvalents) par défaut de compétences requises.

La polyvalence en question *



L'exemple suivant illustre cette problématique : "Une infirmière clinicienne spécialisée ayant beaucoup d'expérience dans le traitement des malades adultes en état critique se retrouverait novice du point de vue des compétences si on la transférait dans une unité de soins intensifs en néonatalogie" ³⁰. Cet exemple emprunté au domaine médical suggère que le type même de patient à traiter est structurant dans les affectations et les compétences. Le terme de novice qui est employé dans cette citation suggère que la polyvalence (changement d'affectation ou rotation d'un service de soin pour adultes en état critique, à un service de néonatalogie : bébés nés avant terme), remettrait complètement en cause les compétences de la thérapeute en question, et donc la performance organisationnelle attendue.

L'intitulé générique des métiers (avocat, infirmière, informaticien, consultant, etc.) est donc trompeur et ne suffit pas pour repérer les compétences réellement mobilisées. Un examen précis et méthodique des situations de travail est donc indispensable pour en extraire les compétences requises ³¹. Ce qui signifie que le diagnostic organisationnel est beaucoup plus complexe à réaliser dans les environnements professionnels exigeants (activité complexe à temps de formation requis relativement long) que dans les environnements professionnels basiques (activité simple à temps de formation requis court). La mobilité d'une caissière sur différentes caisses d'un hypermarché posera moins de difficulté que la mobilité d'une infirmière entre différents services d'un hôpital. La mobilité d'un équipier polyvalent d'un restaurant Mac Donald's posera moins de difficulté que la mobilité (ou flexibilité) du personnel d'un restaurant gastronomique étoilé. La permutabilité des femmes de ménage dans une société de nettoyage ou d'un hôtel posera moins de difficulté que celle des consultants dans une SSII. Les marges de manœuvre organisationnelle pour garantir et préserver la performance ne sont pas les mêmes selon les contextes : activité simple ou activité complexe.

Un exemple tiré du secteur de la plasturgie montre la contradiction entre compétence et polyvalence (par nomadisme ou rotation) : « Lorsqu'ils sont affectés à plusieurs presses, les opérateurs effectuent davantage de conditionnement et de contrôle, et de fait, interviennent moins sur les machines. Ceci rend plus difficile l'acquisition de « tours de main » permettant de corriger les défauts de production, d'autant que les presses peuvent être de taille, de

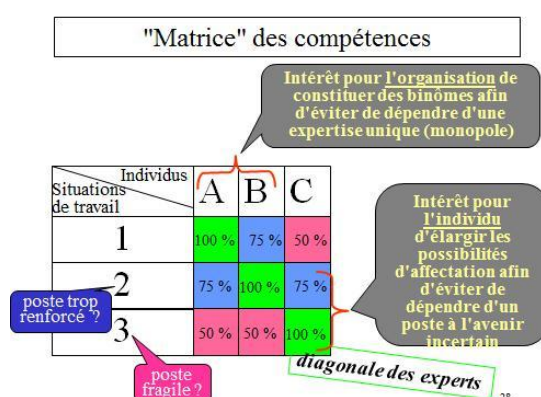
³⁰ Benner P., 1995, *De novice à expert. Excellence en soins infirmiers*, Paris, InterEditions, p. 24

³¹ C. Everaere, « La compétence : un compromis multidimensionnel fragile », *Gestion 2000*, n° 4, juillet-août 2000.

marque, de génération différentes. Les opérateurs sont alors démunis face aux aléas de la production »³².

L'arbitrage entre le souci de souplesse des organisations (souhait de pouvoir permuter les gens en fonction des aléas, des absences ou des missions à réaliser) et la nécessité de stabilité (à la fois dans l'emploi et sur le poste de travail) pour permettre la montée en compétence, l'expérience et l'expertise nécessaire à la prise en charge de situations de travail complexes, constitue un dilemme majeur à fort enjeu pour la performance organisationnelle dans des systèmes d'activité complexe.

A ce sujet, l'usage d'une matrice des compétences illustrée par le graphique ci-dessous peut être utile afin de repérer les situations « idéales », celles où la performance organisationnelle est optimisée. Cette situation correspond à ce qui est appelé dans le graphique ci-dessous la diagonale des experts (couleur verte).



Chacun des individus (A,B,C) est affecté à la situation qu'il maîtrise le mieux : A sur la situation 1, B sur la situation 2, C sur la situation 3. Les niveaux de performance dans cette configuration sont à 100 %. Mais l'organisation ne peut pas toujours fonctionner en situation idéale, il lui arrive aussi (souvent ?) de fonctionner en « mode dégradé », parce que les affectations des personnes aux différentes situations de travail doivent tenir compte des aléas et des contraintes quotidiennes : A, par exemple, l'expert de la situation 1, peut être absent, malade, en congé, coincé dans un embouteillage, en grève, etc. ; idem pour les autres). Pour l'organisation (et le manager d'équipe en particulier), il est utile de repérer (et d'anticiper) que la situation 1, à défaut de A, peut être prise en charge par B ou C, mais en tenant compte du fait que le niveau de performance n'est pas aussi élevé que lorsque c'est A qui s'en occupe : niveau de performance à 75 % avec B et 50 % avec C. Si l'on prend le cas de A, le graphique montre que si la situation est idéale (performance à 100 %) lorsqu'il est affecté à la situation 1, il est cependant capable d'occuper une autre situation (la situation 2), mais avec un niveau de compétence, d'aisance ou de confort qui diminue (le niveau de performance passe à 75 %), et ainsi de suite (50 % s'il est affecté à la situation 3). La dégradation de performance peut tenir au fait que la situation lui est moins familière, il n'y a pas été formé de façon aussi complète que pour la situation 1, il n'y a pas été affecté depuis un certain temps, etc., et pour cette raison, la compétence a pu s'estomper. Lorsque A est affecté à la situation 3, le niveau de performance diminue encore, tombe à 50 %, à un niveau qui peut le mettre en difficulté lui-même, les clients, les patients et/ou l'ensemble de l'organisation. Cela peut correspondre à

³² Lozier F., Sulzer E., 2007, « Les PME de la plasturgie face aux contraintes de marché : développer la polyvalence des salariés non qualifiés », *Bref*, Cereq, n° 238, février 2007, p. 3.

une zone de risque (de non performance potentiellement grave). L'usage de couleurs et de « score » variable de performance illustre cette idée selon laquelle, pour chaque personne, la performance diminue à mesure que l'on s'éloigne de son domaine de compétence (ou de son cœur de métier, pour reprendre les termes des stratégies). Ce qui signifie que la polyvalence est possible, mais elle comporte un risque de dégradation de la performance si la personne (experte dans un domaine précis) s'éloigne de son domaine de compétence.

Ce type de matrice peut permettre de repérer les situations professionnelles critiques (1, 2 ou 3) pour lesquelles la présence d'un expert reconnu est indispensable faute de quoi l'ensemble de l'organisation peut être en difficulté. Ou les zones de fragilité, comme dans la situation 3 où si C est absent, on est contraint de se « rabattre » sur A ou B qui ne disposent que d'un taux de compétence de 50 % sur cette situation. Cette matrice peut permettre aussi de pratiquer une forme de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) en anticipant les départs à la retraite de personnes qui disposent de compétences-clés indispensables pour la performance de l'organisation. Si la situation 1 est critique, et qu'elle est occupée par A à qui il reste deux ans avant le départ à la retraite, il est utile d'anticiper ce départ et de prévoir l'embauche d'un apprenti pour succéder à A en incitant ce dernier à transmettre ses compétences à A' (son successeur). De la même façon qu'au niveau d'un individu, il peut être opportun de diversifier ses champs de compétence pour éviter de dépendre d'une situation professionnelle dont l'avenir n'est jamais complètement garanti. Ainsi, C, par exemple conserve une « valeur professionnelle » aux yeux de son employeur, même si la situation 3 est supprimée, en étant capable d'occuper la situation 2 à un niveau de performance appréciable (75 %). Le choix des moments opportuns pendant lesquels les différents experts s'expliquent mutuellement leurs techniques, leur tours de main, leurs astuces, etc. fait partie de la compétence des managers de proximité en charge de la gestion des compétences individuelles et collectives de leur équipe. Des moments de sous-activité (période creuse) semblent indiqués pour que A explique à B comment prendre en charge la situation 1 dans les meilleures conditions de performances possibles ; et vice versa pour B vis-à-vis de A sur la situation 2. A et B voudront-ils partager leurs compétences respectives ? C'est souhaitable pour l'organisation, mais ce n'est pas garanti car la maîtrise d'une zone d'expertise (professionnelle) peut conférer une source de pouvoir utile notamment dans un contexte d'enjeu de maintien de l'emploi (nous y reviendrons dans la 2^{ème} partie de ce chapitre).

1.3.2.2. Les risques de stress induits par une prétention à une expertise non avérée

Pour revenir à la question des expertises en lien avec une situation de travail précise et structurante, le débat sur les risques psycho-sociaux (RPS) a montré l'importance d'une évaluation précise et sincère des expertises en question. Etre présenté comme un expert et « vendu » en tant que tel par des sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) auprès des clients, sans que la personne en question le soit vraiment, précisément parce qu'elle ne maîtrise pas bien telle technique de programmation qu'elle n'a pas eu le temps d'apprendre, tel langage informatique, tel logiciel, ou les spécificités sectorielles du client en question, peut générer un stress important chez le « faux expert ». L'une des préconisations émises pour tendre vers une forme de bien-être au travail (autrement dit, éviter les risques psycho-sociaux, sujet dont il est beaucoup question dans certains diagnostics organisationnels actuels ³³) est

³³ Voir notamment le modèle de Karasek qui est souvent utilisé pour analyser l'émergence du stress au travail, lequel émerge de façon pathogène lorsque les exigences sont élevées, que le niveau d'autonomie est faible et que manque un soutien social (phénomène d'isolement). Voir N. Guignon, I. Niedhammer, N. Sandret, « Les

précisément d'éviter ce genre de décalage entre l'affirmation d'une expertise pointue et des connaissances réelles insuffisantes. L'une des conditions requises pour tendre vers un minimum de bien-être au travail est donc d'avoir une sensation de **contrôle** de soi et de l'environnement, c'est-à-dire avoir les connaissances nécessaires pour agir, avoir été formé, avoir eu le temps d'acquérir des compétences, de tester et mettre à l'épreuve ses connaissances (et leurs limites), et donc ne pas être présenté comme expert quand on ne l'est pas.

1.3.2.3. La souffrance éthique ou la « qualité empêchée »

Une autre source possible de stress ressenti par les professionnels est le décalage entre le travail réalisé sous contraintes de délai ou de coût notamment, et les critères parfaitement connus de réalisation d'un « bel ouvrage ». Autrement dit, empêcher un professionnel d'exercer un travail en respectant les règles de l'art, parce que d'autres objectifs plus importants imposés par sa hiérarchie, tels que le rendement, les exigences d'économie ou divers objectifs commerciaux (« faire du chiffre »), l'emportent au regard des critères d'évaluation, est une source de souffrance importante, de nature éthique, dont pâtissent davantage les professionnels que les exécutants plus « simplement » évalués sur des critères de rapidité, de rendement, ou d'erreurs ³⁴.

1.3.2.4. Un besoin de reconnaissance

Une autre problématique est celle, relativement classique, du décalage entre les efforts inhérents à la prise en charge d'une situation de travail complexe et la reconnaissance de ces mêmes efforts. Certes, cette reconnaissance relève d'une forme de subjectivité. Tous les professionnels actifs dans les environnements exigeants n'attendent pas les mêmes signes de reconnaissance. Mais si celle-ci manque, quelles que soient les formes concrètes que cette reconnaissance peut prendre (pécuniaire, symbolique, promotion, verbale sous forme d'un « merci » ou d'un « bravo », etc.), alors l'engagement et l'implication attendus du professionnel risque de faire défaut. Compte tenu des responsabilités et des enjeux du travail mené par ces professionnels actifs dans des environnements complexes, le manque d'engagement, la déception ou l'amertume induite par ce défaut de reconnaissance, peuvent être lourdes de conséquences sur la performance organisationnelle.

Une conséquence possible de ce défaut de d'engagement peut être le renoncement à des pratiques d'autonomie. Dans ce cas, et compte tenu des efforts et des risques possibles liés à la transgression plus ou moins officieuse des règles ³⁵, même si ces transgressions sont propices à la réalisation efficace ou efficiente du travail en situation complexe (car imprévisibles), les professionnels en question peuvent choisir d'appliquer strictement les consignes, sans effort d'adaptation, sans discernement, sans réflexion, au détriment donc de la performance organisationnelle.

1.3.2.5. Un besoin de justice organisationnelle : être clair sur les critères d'évaluation

facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003 », *Premières Informations et Premières Synthèses*, DARES, mai 2008, n° 22.1.

³⁴ Cf. les critères de performance des caissières qui concernent le nombre d'articles scannés par minute, le nombre de clients encaissés par heure, le nombre quotidien d'erreurs de caisse ou de scannage.

³⁵ N. Alter, « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail*, n° 4/1993.

Une autre « revendication » qui peut se faire jour est celle liée à la justice organisationnelle. Les personnes dont il est question (en l'occurrence, des professionnels actifs dans des environnements complexes et exigeants) ont-ils le sentiment d'être évalués, et considérés de façon juste ou équitable ? Cette question soulève le débat de la nature des critères pris en considération pour évaluer, mesurer (et donc comparer) la performance des personnes. Les managers qui mènent les entretiens d'évaluation regardent-ils (uniquement) les résultats obtenus ? Ou prennent-ils en compte les éventuelles difficultés propres à chaque contexte, et les efforts déployés pour atteindre, « malgré tout » un certain résultat ? Par exemple, un ingénieur technico-commercial peut avoir obtenu d'excellents résultats commerciaux (beaucoup de contrats signés), mais sans faire d'efforts, parce que le territoire qui lui a été attribué est très porteur (les commandes arrivent toutes seules) et qu'il n'y a pas de concurrents locaux. Inversement, un autre ingénieur technico-commercial, sur un autre territoire peut avoir obtenu des scores moyens. Mais au regard de son marché (le territoire qui lui a été attribué) et de la concurrence locale, ses résultats, moyens en valeur absolue, sont peut-être fabuleux relativement à la difficulté plus grande de son marché et des efforts qu'il a déployés. Qui est le « meilleur » dans ce cas, qui mérite la prime, la promotion ou les félicitations ? En d'autres termes, et pour faire écho à la délicate question de la performance, peut-on mesurer la performance des personnes au travail, « toutes choses étant égales par ailleurs » ? Ou doit-on pondérer la mesure des résultats objectifs, par la difficulté (pas toujours complètement objective) des contextes, et aussi par la prise en compte des efforts déployés (parfois teintée de jeux d'illusions ³⁶) ? Difficile de répondre dans l'absolu à cette délicate question. Toujours est-il qu'une mesure de la performance professionnelle (notamment lors des entretiens annuels d'évaluation) réduite à la seule mesure des résultats, indépendamment du contexte plus ou moins difficile et des efforts plus ou moins importants (et efficaces) déployés, risquent d'engendrer de l'incompréhension ou un sentiment d'injustice. Or un sentiment d'injustice peut démobiliser les personnes. Et des personnes démobilisées (car amères ou déçues) ne peuvent pas être durablement performantes dans leur travail.

1.3.2.6. Etre précis sur les objectifs à atteindre

Pour rester sur cette question importante de la mesure et du contrôle de la performance des personnes en milieu professionnel exigeant, il importe également de bien questionner l'objectif à atteindre qui va guider les actions locales et quotidiennes des personnes en autonomie. Par exemple, donner à un commercial un chiffre d'affaires à atteindre (décrocher des contrats, sans rien préciser d'autres) et décrocher des contrats mais avec un objectif de marge bénéficiaire et avec une exigence de recouvrement des factures n'engendre pas le même comportement chez les commerciaux (analyse de son marché, ciblage de ses clients ou prospects, argumentaire de vente, points de vigilance, etc.). Donc, ce management par objectifs, adapté à du personnel capable d'autonomie dans des environnements professionnels exigeants doit être bien pensé et adapté aux objectifs stratégiques de l'organisation. Les primes de résultats pour les commerciaux en particulier doivent être articulées avec un objectif global : vendre, mais en dégageant de la marge, et en étant payé par le client. Il

³⁶ Certaines personnes donnent parfois l'impression (l'illusion) d'être toujours sous tension, en effort, dans un mouvement permanent, mais avec des résultats « concrets » limités. Tandis que d'autres, de façon peut-être plus désinvolte, moins marquées par le stigmate de l'effort, produisent de très bons résultats, sans effort du moins apparents, ou peut-être grâce à une organisation personnelle du travail plus intelligente car mieux anticipée. Autrement dit, on peut être efficace (performant) dans la sérénité et sans précipitation ; tandis qu'on peut être très inefficace (non performant) dans la gesticulation désordonnée et stérile.

importe donc d'être précis sur les critères de la performance souhaitée dans ce management par objectifs favorable à l'autonomie.

1.3.2.7. Eviter de mettre en compétition des individus amenés à coopérer

La question de la mesure de la performance est d'autant plus délicate que le travail est réalisé de façon collective (cf. ajustement mutuel). Si l'organisation cherche à identifier de façon individuelle ou isolée la contribution spécifique de chacun, au sein d'un collectif, alors la coopération attendue de ces fonctionnements collectifs risque d'en souffrir. Autrement dit, un dysfonctionnement organisationnel peut apparaître si on évalue trop les contributions de chacun alors que le fonctionnement est résolument collectif. Il s'agit ici d'éviter l'injonction paradoxale : *« travaillez ensemble, coopérer et rechercher une efficacité collective, et en même temps distinguez-vous individuellement et que le meilleur gagne »*. Le débat porte ici sur le périmètre de l'évaluation : mesure-t-on la contribution (performance) de chacun pris isolément, et donc fatalement en comparaison avec celle des autres ? Ou mesure-t-on une contribution collective, à l'échelle d'un magasin, par exemple, ou des coopérations peuvent être opportunes, voire à l'échelle de toute l'organisation pour tendre vers un sentiment de réussite commune et partagée. L'écueil est double : éviter de mettre en concurrence des personnes qui sont amenées à coopérer plus ou moins intensivement, comme dans un sport collectif, par exemple ; et éviter simultanément de démobiliser toutes les personnes si la contribution de chacun, ou son absence de contribution, est imperceptible car noyée dans une masse collective trop grande (cf. le phénomène bien connu du passager clandestin). Il faut donc trouver la bonne maille d'évaluation de la performance qui permet de repérer la contribution de chacun mais sans que cet effort de mesure de la contribution individuelle nuise à la performance collective locale suivant la logique du « chacun pour soi ».

1.3.2.8. Préserver le sens d'une communauté solidaire réunie par un objectif commun

Cette question de la performance collective peut également être mise à mal par des choix stratégiques qui privilégient l'externalisation et le recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier. Ce sont ici les frontières de l'entreprise qui sont questionnées et l'unité de celle-ci en tant que collectivité solidaire et soudée par un projet et un avenir commun. Les pratiques d'externalisation (sous-traitance) sont elles-mêmes souvent combinées au recours à des emplois atypiques (intérim et CDD notamment) ; lesquels intérimaires, en mission chez les sous-traitants, se retrouvent parfois à devoir travailler dans les locaux de l'entreprise cliente de la société pour qui ils travaillent provisoirement en intérim. L'entreprise apparaît ainsi comme une « mosaïque disloquée de personnels »³⁷.

Ainsi, un salarié lambda peut devoir côtoyer dans le cadre de son travail quotidien un intérimaire, un sous-traitant, un prestataire de service indépendant, ou un ex-collègue dont le service a été externalisé, mais qui reste sur place en dépendant d'un nouvel employeur. Cette situation est relativement nouvelle et mérite d'être questionnée quant à ses effets sur les individus, les collectifs et l'ensemble de l'entreprise en quête d'une performance globale et

³⁷ L'expression est empruntée à des juristes qui s'étonnaient déjà des pratiques de sous-traitance et de leurs impacts sur l'éclatement de la collectivité de travail au sein des entreprises utilisatrices : une « mosaïque de personnels » réunis en un même lieu sous la dépendance du chef de l'entreprise cliente, tout en relevant d'entreprises juridiquement et économiquement distinctes (Maillard, J. (de), P. Mandroyan, JP. Plattier et T. Priestley, « L'éclatement de la collectivité de travail : observations sur les phénomènes d'extériorisation de l'emploi », *Droit Social*, n° 9-10, septembre-octobre 1979).

unifiée. Dans ce cas de figure, l'intérêt des parties : donneur d'ordre, sous-traitants (parfois nombreux ou en cascade), des intérimaires également, etc. converge-t-il nécessairement ?

Cette cohabitation n'est pas neutre sur les relations au travail. La cohabitation de personnes aux statuts contrastés peut engendrer une forme de compétition plus ou moins implicite, qui isole chacun, fait de l'autre, c'est-à-dire le ou la « collègue », un(e) concurrent potentiel : concurrent à l'embauche, concurrent au poste, concurrent à l'obtention d'heures complémentaires ou à l'affectation de tâches moins difficiles ou d'horaires moins contraignants.

Un autre point à débattre induit par cette dislocation organisationnelle combinée à cette dispersion des responsabilités est celle du contrôle et de la lisibilité des processus opérés par cette mosaïque de personnels. « Les enquêtes sur l'explosion d'AZF ont pointé la perte de savoir-faire de l'entreprise occasionnée par l'externalisation de certaines tâches essentielles à la maîtrise du risque »³⁸. De plus, « soumises à une forte concurrence, accentuée par la mondialisation des échanges, les entreprises extérieures (sous-traitantes) ont tout intérêt à dissimuler ou à minorer la gravité des accidents de leurs salariés afin de conserver leurs clients »³⁹. Ainsi, cette dispersion des responsabilités induite par une externalisation mal maîtrisée contribue à donner une illusion de maîtrise des processus chez le donneur d'ordre. Certains auteurs parlent à ce sujet d'**aveuglement organisationnel**⁴⁰. Quand on apprend que ce phénomène existe dans des milieux à hauts risques tels que celui du nucléaire, la question de la performance prend un relief singulier.

Comment conserver la mémoire des événements critiques (accidents, solutions, choses à ne pas faire, astuces, tours de main, etc.) dans cette communauté éclatée, disparate et instable, dont les enjeux ne convergent pas nécessairement (le donneur d'ordre, le sous-traitant en concurrence avec d'autres, le salarié du sous-traitant qui peut vouloir se faire embaucher par le donneur d'ordre, l'intérimaire lui aussi en concurrence avec d'autres) ? C'est la base et l'essence même de la compétence collective qui sont ici remises en cause.

Les modèles théoriques relatifs à la notion de compétence collective nous apprennent pourtant que l'entreprise n'est pas uniquement une somme de compétences individuelles prises isolément. La performance d'une organisation repose également sur ce qui se joue entre les individus, le fait qu'ils se connaissent (leurs forces et leurs faiblesses respectives), leur capacité et volonté de travailler les uns avec les autres, de partager des informations, de s'entraider, d'être solidaires et unis par un objectif commun. Pour cela, un minimum de cohésion et de confiance est indispensable, surtout si l'activité est complexe et comporte des incertitudes ainsi que des risques. Mais cette confiance mutuelle n'est pas spontanée, elle ne peut naître que d'histoires et de valeurs partagées, de routines ou de conventions communes plus ou moins informelles, d'expériences et d'épreuves surmontées ensemble. Elle nécessite donc un minimum de stabilité structurelle et temporelle.

Ces considérations montrent que la question de la performance organisationnelle ne peut être isolée des choix stratégiques relatifs à la question majeure de la flexibilité en général et des décisions d'externalisation en particulier.

³⁸ F. Desriaux, « Où en est-on sept ans après AZF ? », *Santé et Travail*, n° 54, octobre 2008, p. 53.

³⁹ J. Maraschin, « Alerte aux risques dans la sous-traitance », *Santé et Travail*, n° 54, octobre 2008, p. 7.

⁴⁰ V. Boussard, D. Mercier, P. Tripier, « L'aveuglement organisationnel », *Les grands dossiers des Sciences Humaines*, n° 12, septembre-novembre 2008.

1.4. *L'impact des marchés*

Un quatrième élément de contexte mérite d'être considéré dans le diagnostic de la performance organisationnelle. Il a trait aux caractéristiques du ou des marchés sur le ou lesquels une organisation est implantée.

Le cas le plus simple est celui d'un marché unique : un territoire, un type de client, bref un DAS (domaine d'activité stratégique) homogène. Dans ce cas, l'organisation n'a pas besoin de dédier des unités spécifiques (des *business units*, dans le jargon anglo-saxon, ou des divisions) dédiées à chacun de ses marchés. L'organigramme d'une telle structure fera apparaître des fonctions ou des spécialités distinctes mais complémentaires en vue d'apporter des réponses satisfaisantes au marché unique de l'entreprise.

Tant qu'une organisation reste à un niveau modeste de développement, il lui est permis de découper – simplement – les rôles selon des fonctions, en lien avec des spécialités plus ou moins marquées : la production, les ventes, les achats, les finances, les ressources humaines, etc. Dans des structures de petite taille, cela donne lieu à un organigramme simple dit en « râteau », où le dirigeant contrôle en ligne directe la fonction production, la fonction commerciale, la fonction comptable, etc. Sachant que la répartition des fonctions et des responsabilités manque parfois de précisions et de clarté dans des TPE, le dirigeant ayant tendance à s'immiscer dans chacune d'entre elles.

Par contre, à mesure qu'une entreprise grandit en volume d'activité, et en particulier sous l'effet d'une diversification (de marché, de clients ou de territoire géographique), l'entreprise se rendra compte que les facteurs-clés de succès pour réussir sur tel ou tel marché ne sont pas les mêmes. Les ressources, les compétences, les principes même de fonctionnement risquent de diverger selon les caractéristiques des nouveaux marchés sur lesquels l'entreprise cherche à s'implanter. Sur tel marché, un travail quasiment artisanal sera requis, sur tel autre, c'est davantage un système industriel en grande série qui sera pertinent. Dans le cas de Michelin, par exemple, la fabrication et la vente des pneus pour le marché des voitures grand public, celui des camions, celui des engins de chantiers nécessite des usines (donc des machines, des compétences humaines pour produire et pour vendre, des cadences, des critères de performance) spécifiques. Fabriquer et vendre des pneus à la Nasa pour équiper les navettes spatiales nécessite des compétences différentes que celles requises pour produire, vendre et équiper en pneus des voitures grand public. Cette contrainte d'adaptation se manifeste également lorsque les marchés s'étendent et s'éloignent du siège social. Dans ce cas, se pose la nécessité d'implanter sur ces nouveaux marchés potentiellement éloignés du siège des unités de production et de vente en phase avec les attentes et contraintes spécifiques de ces territoires éloignés. Auquel cas, pour rester dans le cas de Michelin, un découpage par type de pneu et/ou par secteur géographique peut donner à l'organigramme de cette entreprise une forme nettement plus complexe que l'organigramme en râteau d'une PME basée sur un marché unique et local de proximité. Un conglomerat tel que Virgin montre bien la grande diversité des domaines d'activité de cette entreprise, et la nécessité pour y faire face de structurer l'organisation en divisions dédiées à chacun de ces domaines. Ce qui est pertinent (les compétences, les ressources, les pratiques, etc.) pour réussir sur tel marché (compagnie aérienne, par exemple) ne le sera pas forcément pour réussir sur tel autre (la téléphonie mobile ou les sodas). Il lui faudra dédier des ressources et des compétences spécifiques selon les caractéristiques et exigences des différents marchés de l'entreprise.

Dans ce cas de figure, généralement induit par la croissance d'une organisation elle-même générée par une stratégie de diversification, il est cohérent pour l'entreprise de créer des divisions (des *business units*) ou des filiales qui vont être dédiées à un type de client, à un territoire ou à un marché particulier. Ces divisions sont conçues avec un double objectif. Le premier est d'offrir une réponse adaptée aux spécificités du marché sur lesquels elles interviennent. D'où les différences possibles (et potentiellement nécessaires) dans les manières de fonctionner dans telle ou telle division ou filiale. Dans ce cas de figure, des différences organisationnelles inter-divisions sont cohérentes dès lors qu'elles interviennent sur des marchés différents aux attentes (facteurs-clés de succès) spécifiques. Le second objectif de ces divisions est de leur permettre de réagir rapidement aux demandes spécifiques de leur client – territoire – marché. Ce second objectif de réactivité s'accorde avec le principe fondamental d'autonomie locale. Et cette autonomie locale, compte tenu aussi du nombre et de la dispersion géographique possible des divisions ou filiales, rend pleinement cohérent un management par objectif(s), dont nous avons déjà parlé. Chaque responsable de division, de filiale ou de business unit devient par la même un « quasi-patron » qui gère de façon relativement autonome son unité (le *comment faire* ainsi que les décisions opérationnelles quotidiennes relèvent de sa capacité discrétionnaire, de son autonomie qui lui a été officiellement déléguée), tout en devant rendre des comptes (*reporting*) à des échéances précises sur des objectifs qui lui ont été assignés : chiffre d'affaire, taux de rentabilité, part de marché (locale), positionnement concurrentiel, etc. Mais il importe de bien doser la fréquence de ces reportings. S'ils sont trop courts ou trop rapprochés, les managers ne peuvent pas être autonomes dans de bonnes conditions. Ils ne peuvent pas prendre un minimum de risques, apprendre par essais et erreurs, et expérimenter des décisions potentiellement originales et opportunes. Au contraire, si les échéances de reporting sont trop lointaines, les unités locales pourront avoir le sentiment d'être livrées à elles-mêmes, auquel cas, l'autonomie attendue des divisions locales risque de se convertir en indépendance, et en perte de contrôle par le siège.

La connaissance précise des objectifs à atteindre est indispensable, tout autant que la nécessité d'avoir des objectifs (s'ils sont pluriels) qui ne sont pas (trop) contradictoires les uns avec les autres : exiger un niveau très élevé de qualité tout en imposant des délais très courts et une réduction drastique des dépenses, serait typique d'une injonction paradoxale génératrice de stress et de malaise. Un système précis et objectif d'évaluation des résultats qui tienne compte des éléments de contexte spécifique à chaque division ou filiale (contexte économique, concurrentiel, commercial, réglementaire etc.) est également indispensable pour évaluer – avec équité – les résultats ou la performance de chacune des divisions mais en tenant compte du degré de difficulté, propre à chaque division, d'atteindre les objectifs en question. Certaines divisions (et leur responsable) pourraient (facilement) atteindre d'excellents résultats commerciaux, par exemple, sans effort parce que le contexte économique local est porteur. Alors qu'une autre division pourrait afficher de moins bonnes performances (quel que soit le critère retenu), alors même que la division et son responsable ont déployé d'énormes efforts compte tenu d'un contexte local difficile. Laquelle des divisions (ou lequel des responsables) est la plus méritante ou doit être la mieux reconnue ou récompensée (en primes diverses, en gratification, en notoriété, en carrière, etc.) ? Troublante question qui pose la question centrale du contrôle et de la mesure de la performance dans des organisations décentralisées fonctionnant en management par objectifs. Mais on ne peut pas faire l'impasse sur la nécessité d'intégrer un minimum d'équité dans la mesure – contextualisée et plus ou moins comparable – des performances locales entre les divisions. Faute de quoi, les personnes risquent de ressentir une forme d'injustice dans le système de mesure des performances et donc de reconnaissance. Sentiment d'injustice très dommageable à l'implication et

l'engagement des personnes, et donc à la performance des organisations si ces personnes sont placées à des postes-clés que sont la direction des divisions ou des filiales.

La mesure de la performance et sa contextualisation doivent faire l'objet d'un soin particulier dans des structures divisionnalisées où se pratique – logiquement – un management par objectif(s) guidant l'autonomie locale de responsables plus ou moins dispersés (dans des divisions ou filiales) qui remplissent des missions importantes et accaparantes. Lesquels responsables sont en attente de signaux clairs et objectifs de reconnaissance basés sur un principe d'équité qui reconnaît à la fois les résultats obtenus, mais aussi les efforts fournis en lien avec des contextes plus ou moins spécifiques.

Un autre point de vigilance sur le dispositif de contrôle des structures divisionnalisées est celui de l'échéance des résultats à fournir. Non seulement il convient de définir des objectifs qui soient cohérents avec la stratégie globale de l'organisation et qui soient adaptés au contexte des divisions ou des filiales. Mais il faut aussi être cohérent sur l'échéance des résultats à fournir et donc sur le temps dont disposent les responsables de divisions pour organiser leur unité, apprendre en commettant sûrement des erreurs, se réajuster « chemin faisant », inventer des dispositifs de management plus ou moins originaux et adaptés, fabriquer de la confiance avec ses collaborateurs et ses équipes en partageant des épreuves communes, etc. Cela prend du temps.

Des objectifs à atteindre qui sont très courts (mesurés en jours) paraissent incohérents dans ce contexte. Généralement, les responsables de divisions ou des filiales ont des comptes à rendre vis-à-vis du siège ou de la maison mère sur des périodes qui se comptent au minimum en mois, parfois même en années. Ce qui n'empêche pas des suivis intermédiaires pour détecter des éventuels écarts entre les prévisions et les résultats, et les corriger au fil de l'eau en modifiant les objectifs et/ou en ajustant les moyens.

Compte tenu de l'importance des enjeux associés à une « bonne » gestion des divisions, l'organisation doit choisir minutieusement les personnes qui vont être chargées de gérer (diriger) ces divisions et donc de représenter l'ensemble de l'entreprise. Un minimum d'ancienneté dans l'entreprise, des capacités avérées de management, parfois aussi une connaissance précise des éventuelles spécificités culturelles (et légales) des territoires où elles sont implantées, peuvent être pertinentes.

Autre particularité de cette structuration divisionnelle, le fait de devoir supporter une certaine duplication des ressources. Intégrer un(e) responsable ressources humaines dans chaque magasin (qui correspond à une division dédiée en l'occurrence à un territoire géographique) d'une célèbre enseigne de bricolage est le prix à payer de l'exercice autonome du recrutement et de la gestion locale des ressources humaines à l'échelle de chaque magasin. Ainsi dans cette entreprise qui comporte plus d'une centaine de magasins (chacun comptant environ une centaine de salariés), la direction globale au siège a décidé en vertu du principe d'autonomie locale de chaque magasin le soin de gérer localement la question de l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées. La conséquence en est que, selon le degré de sensibilité des directeurs de magasin à cette question, certains magasins atteignent le seuil légal de 6 % de personnes handicapées, d'autres en sont loin.

Un tiraillement fréquent dans ces structures divisionnalisées est donc l'arbitrage entre une certaine autonomie locale et le souci d'harmoniser (standardisée) des pratiques à l'échelle de l'ensemble de la structure. La situation résumée dans l'encadré ci-dessous illustre ce type de

tensions fréquentes entre l'autonomie des unités de production locales et la volonté de centraliser des processus au niveau des services centraux du siège. La tension décrite ci-dessous porte sur le niveau local (des usines de production) ou central (centre de services partagés) où sont gérés les intérimaires, nombreux dans cette entreprise de production industrielle multi sites.

La vocation d'un centre de service partagé est d'offrir un service standardisé adapté à tous ses clients internes. Et aussi, en mutualisant les ressources et compétences, de générer des gains de productivité et offrir un niveau de service égal à toutes les entités clientes (les usines).

La volonté du siège est donc de centraliser la gestion des intérimaires.

Les responsables RH opérationnels (dans les unités) qui gèrent tous les jours les questions de l'intérim, ne sont en rien demandeur de quelque homogénéisation que ce soit.

En effet, au fil des ans, chacun a adapté son organisation interne à ses besoins avec la plus grande liberté. Ainsi, chaque unité dispose de son propre mode de fonctionnement, avec des niveaux d'autonomie très différents. Ils connaissent très bien les agences d'intérim avec lesquelles elles ont pris l'habitude de travailler, et obtiennent de ces dernières une qualité de service très bonne (notamment en termes de réactivité et d'adéquation aux besoins locaux)

Faut-il s'étonner que les responsables locaux résistent au projet de gestion centralisée des intérimaires, en doutant de la connaissance des services centraux de leurs spécificités locales et de leur capacité à y répondre très rapidement, s'il faut faire passer par les services centraux toutes les demandes locales d'intérimaires ?

Cet exemple illustre la question sensible du niveau d'autonomie à concéder (ou non) dans les unités locales pourtant supposées être autonomes.

Les liens de causes à effets les plus logiques entre les caractéristiques des marchés et les principes de fonctionnement internes des organisations sont les suivants :

Lorsque le marché est qualifié de « hostile », c'est-à-dire qu'il comporte beaucoup d'enjeux sensibles de nature politique, militaire, énergétique, etc., les organisations présentes sur ce type de marché seront généralement centralisées et formalisées, cultivant parfois un souci de secret et un contrôle très fort des collaborateurs et des informations qu'ils pourraient laisser diffuser « à l'extérieur ».

Lorsque le marché est qualifié de protégé, ce qui correspond à des situations proches du monopole, l'organisation aura tendance à être centralisée (peu d'autonomie locale) et bureaucratique (formalisation poussée). Ça a été le cas des grandes entreprises publiques de type EDF, La Poste, France Télécom (avant leur privatisation).

En revanche, lorsque le marché est (ou devient) concurrentiel, le besoin se fait sentir d'octroyer plus d'autonomie aux unités locales, dans l'optique de permettre aux divisions (notamment commerciales) de réagir rapidement à des mouvements de la concurrence. Le marché de la téléphonie mobile offre des exemples précis de la nécessité pour tous les acteurs présents sur le marché (y compris l'opérateur historique anciennement public) de devoir réagir rapidement à l'arrivée d'un nouvel opérateur qui casse les prix. Le souci apparaît également dans un marché concurrentiel d'améliorer la productivité organisationnelle afin de

pouvoir proposer des tarifs attractifs. La recherche d'efficience vient supplanter la recherche d'efficacité. La mutation peut être difficile à opérer pour les personnes qui ont vécu les deux systèmes : service public dans un marché protégé vs. privatisation de l'entreprise dans un marché concurrentiel. L'une des traces de ces changements en cours est la cohabitation, qui ne va pas de soi, entre des fonctionnaires et des salariés sous statut privé ⁴¹. Les multiples réformes conduites dans la fonction publique attestent de l'ampleur des changements en cours dans ces organisations : depuis la LOLF (loi organique de loi de finance), jusque la RGPP (réforme générale des politiques publiques), en passant par la TAA (tarification à l'acte) dans les hôpitaux, etc. Dans tous les cas, le changement interne est engendré par un changement de contexte (privatisation, modernisation, ouverture à la concurrence, resserrement des budgets).

Si le marché est qualifié de « hétérogène », c'est-à-dire que les facteurs-clés de succès divergent selon les marchés, alors une structuration de l'entreprise en divisions autonomes est logique. Dans ce cas, il convient de bien doser le degré de divergence ou au contraire d'unicité des pratiques organisationnelles entre les divisions. Des divisions actives sur des marchés très différents en termes de facteur-clés de succès peuvent avoir des particularités de fonctionnement fortes. On peut supposer que l'organisation du travail et des process dans la compagnie aérienne Virgin diffère grandement des principes de fonctionnement adoptés chez Virgin Drinks qui s'occupe des sodas, même si ces deux divisions font partie du même groupe. Cette problématique est commune à tous les conglomérats. Il convient par ailleurs de bien préciser l'ampleur et les limites de l'autonomie des unités locales (gamme des produits ou services offerts, tarifs de vente, approvisionnement local ou central, la gestion des ressources humaines, par exemple), la nature des objectifs à atteindre, la fréquence des reportings, les conditions et critères d'évaluation de la performance attendue, et les enjeux de la réussite ou de l'échec, et pour qui.

Si le marché est qualifié de stable, c'est-à-dire que les attentes des clients évoluent peu, que les nouveaux-entrants sur le marché sont peu nombreux ou qu'ils mettront du temps à représenter une réelle menace, que le marché lui-même n'est pas soumis à des effets de mode, de conjoncture, de saisonnalité, d'innovations technologiques majeures ou radicales, etc., que le besoin en question est de nature fondamentale : se nourrir, se soigner, se déplacer, se loger, etc., alors dans ce cas de figure, l'organisation aura tendance à être bureaucratique dans le sens où des standards précis encadrent l'organisation d'une production en grande série. L'organisation très formalisée d'un groupe hôtelier comme Accor répond à ce type de situation, même si on peut trouver des différences dans la qualité de la prestation entre les différentes gammes d'hôtel : Sofitel vs. Formule 1. Il en est de même pour la restauration rapide. Le concept de chaîne (de restauration, de chaîne hôtelière, etc.) illustre l'idée d'un modèle standard rigoureusement identique et reproduit en grande série sur un marché qui peut être très vaste, mais relativement stable. Le recours à la franchise qui garantit l'application d'un protocole très strict et précis (formalisé) est d'ailleurs fréquent dans ce type de contexte.

Enfin, au contraire, si le marché est qualifié de dynamique, c'est-à-dire que l'activité est soumise, par exemple, à des appels d'offre variables en contenu et incertains dans leur obtention, si le marché est soumis à des innovations technologiques majeures et fréquentes, si l'environnement au sens large est incertain et nécessite une réactivité forte ; dans ce cas, les organisations auront tendance à être souples, informelles, conçues pour pouvoir se reconfigurer rapidement en permanence. Le terme employé par les théoriciens des organisations pour désigner ce type de structure est « organique », par opposition à

⁴¹ Voir notamment L. Dumont, « Stéphane Richard renoue les fils de France Télécom », *Liaisons Sociales*, octobre 2011, p. 46.

bureaucratique. Des agences de publicité, des cabinets d'architecture, des start-up, des entreprises artisanales ou toute structure qui tend vers un fonctionnement en mode projet adoptent généralement une organisation souple, informelle, en privilégiant l'adaptation et l'ajustement mutuel comme mode de coordination plutôt que la standardisation des règles à exécuter de façon identique partout. De même qu'au principe d'une centralisation à caractère autoritaire et cloisonnant, sera privilégiée, dans ce type de structure, surtout si le domaine d'activité est complexe, une décentralisation et la recherche d'une autonomie collective. Le caractère dynamique des marchés et l'ajustement mutuel qu'il rend nécessaire amènent à devoir préserver une taille modeste des structures pour permettre les communications directes, informelles, spontanées et la réactivité attendue par le marché. Soit c'est l'ensemble de la structure qui reste petite (modèle TPE) ; soit la structure grandit, mais en créant des divisions autonomes, de petite taille, afin de préserver la réactivité et la souplesse attendue pour répondre aux attentes d'un marché dynamique.

1.5. Des configurations différentes en quête d'adéquation entre les variables de contexte et les variables d'action

Au final, la combinaison des différents facteurs contextuels que nous avons identifiés (taille, propriété, activité, marché), avec les variables d'action organisationnelle que nous avons discutées (structuration fonctionnelle ou divisionnelle, division du travail taylorienne ou professionnelle, les différents modes de coordination (par les règles, par l'autorité hiérarchique, par ajustement mutuel, par les compétences, par les objectifs), le formalisme ou au contraire la souplesse, la centralisation ou la décentralisation, débouche sur cinq configurations organisationnelles typiques. Aucune n'est meilleure qu'une autre dans l'absolu. Comme nous le disions en introduction de ce chapitre, une organisation pourra être considérée comme performante si elle adapte ses modes de fonctionnement (internes) aux caractéristiques de son environnement (contexte) externe.

1.5.1. Deux modèles d'organisation cohérents avec une structure de petite taille : la structure simple (entrepreneuriale) et l'adhocratie ⁴².

A elles deux, ces configurations représentent plus de 90 % des entreprises en France mais ne concentrent que 20 % des emplois : 93 % des entreprises en France sont des TPE dont l'effectif ne dépasse pas 10 personnes. Toutes les deux sont souples, plutôt informelles (donc non bureaucratiques), réactives, capables de répondre à un marché dynamique ou instable, relativement conviviales dans leur fonctionnement puisque le nombre limité des effectifs permet à tous de se connaître. L'ajustement mutuel y est donc pratiqué dans ces deux configurations. Par ailleurs, les moyens financiers limités d'une TPE encouragent le dirigeant fondateur à identifier dans ses réseaux personnels des collaborateurs possibles, ce qui renforcera encore la convivialité. La propriété de ces petites structures est généralement interne (le fondateur qui crée son entreprise), éventuellement partagée avec les collaborateurs dans le cadre d'un co-investissement. La propriété peut être externe si l'activité de la start-up (adhocratique) nécessite des capitaux importants. Dans ce cas, des sociétés de

⁴² L'adhocratie vient du latin *Ad hoc* qui signifie au cas par cas.

capital-risque peuvent entrer au capital de la jeune pousse innovante pour assurer son développement jusqu'au stade de l'entrée en bourse si son potentiel de croissance est confirmé.

La variable contextuelle la plus importante qui va distinguer la structure simple (entrepreneuriale) et l'adhocratie réside la nature simple ou complexe de l'activité. En effet, si l'activité est simple (temps de formation bref), alors le dirigeant pourra superviser directement l'ensemble de ses collaborateurs. Une coordination par imposition d'ordres ou de consignes orales (informelles) relativement simples est possible dans ce contexte, combinée avec un ajustement mutuel (travail et communication directe en petites équipes). Les collaborateurs eux-mêmes ne seront donc pas nécessairement qualifiés, pas plus que le dirigeant lui-même. Les entreprises artisanales du secteur du bâtiment (construction ou rénovation de maisons d'habitation) sont typiques de cette configuration. Le dirigeant aura tendance à centraliser l'essentiel des décisions en teintant son management d'une forme de paternalisme. Il en découle une faiblesse importante dans cette configuration qui est liée à la vulnérabilité du dirigeant : comme il a tendance à tout centraliser, c'est lui qui prend l'essentiel des décisions. Puisqu'il y a peu de formalisme (traces écrites) dans les pratiques et les systèmes de décision, l'absence ou la disparition du dirigeant met rapidement la structure en difficulté. Personne d'autre que le dirigeant n'a l'habitude de décider, et il a « tout dans la tête » (peu de formalisme). Personne ne peut le remplacer au pied levé en cas d'accident et/ou s'il (elle) n'a pas préparé sa succession.

Tout en restant dans une structure de petite taille, l'**adhocratie** se distingue de la structure simple par le fait qu'on y mène des activités relativement complexes à forte valeur ajoutée (temps de formation requis plus long). Le profil des collaborateurs est donc différent. Ils sont ici plus qualifiés. Par leur formation nécessaire pour concevoir des plans (cabinet d'architecture) leur talent artistique (agence de pub ou compagnie théâtrale), leur professionnalisme (consultant, chercheur), ils ont été formés et connaissent déjà les règles du métier. Ils n'attendent pas des ordres (à exécuter) de la part du dirigeant. Ils attendent des objectifs ou un projet stratégique auquel ils ont besoin d'adhérer. Ils sont capables d'innovation, de créativité, d'autonomie et celle-ci est nécessaire pour mener des activités ou des projets complexes qui vont souvent les amener à travailler ensemble (ajustement mutuel), dans des locaux de type *open space*, par exemple. Un fonctionnement centralisé où toutes les décisions sont prises par le dirigeant-fondateur (de la structure simple) sans concertation ne convient pas à une adhocratie. Les professionnels qui y exercent leur talent ont besoin de comprendre le sens du projet collectif dans lequel ils s'impliquent parfois avec passion et sans compter leurs heures. Le fonctionnement est donc décentralisé et correspond à un mode de management très participatif. Ce type de configuration est typique d'un fonctionnement en mode projet : des experts réunis en équipe qui travaillent sur des missions ou des projets qui ne se ressemblent jamais complètement. D'où l'impossibilité d'établir des standards. On y conçoit des prototypes, par exemple, des nouveaux produits. Il y règne un certain désordre cohérent avec le processus d'innovation et de créativité qui sont au cœur même de cette configuration. Ce relatif désordre cohérent avec la capacité à improviser et être créatif est la force de cette configuration. Mais il est impossible de préserver ce désordre structurel (système informel, relativement flou, prise de décisions collectives) si la structure grandit. D'où le départ possible des experts créatifs si l'organisation se bureaucratise et se formalise sous l'effet de la croissance.

1.5.2. Deux modèles d'organisation cohérents pour des structures de plus grande taille, sur des marchés plus étendus et stables : la bureaucratie taylorienne et la bureaucratie professionnelle

Une organisation qui grandit est condamnée à formaliser son fonctionnement. L'improvisation généralisée, le désordre structurel ne sont pas possibles dès que l'on franchit un certain seuil d'effectif. Une organisation d'une centaine de personnes exige un minimum de rigueur. A mesure qu'une organisation grandit, le dirigeant ne peut plus tout contrôler, il est obligé de déléguer à des cadres, des responsabilités et un pouvoir de décision dans les différents domaines typiques d'une entreprise classique (production, finance, commercial, ressources humaines, etc.). Une ligne hiérarchique émerge (des relais de pouvoir), un organigramme apparaît et diverses obligations légales obligent à structurer et formaliser le fonctionnement de l'organisation.

Avec la croissance, la taille de la clientèle augmente également. Il lui faut garantir des standards de qualité, de prix, de délais, des protocoles d'intervention précis et stables, etc. Ces standards sont d'autant plus cohérents que le marché est relativement stable et prévisible. Tout concourt avec la croissance de la structure et une relative stabilité des marchés à devoir formaliser son fonctionnement, ses process, ses modes opératoires (l'assemblage des pièces d'une voiture sur une chaîne de montage, aussi bien que le protocole de décollage d'un avion) et donc à tendre vers un modèle bureaucratique, fait de règles, de procédures, de règlement intérieur, de pointeuse, le cas échéant, etc. Les deux modèles de bureaucratie (taylorienne et professionnelle) ont en commun l'adoption massive de standards, de règles, qui rendent leur fonctionnement prévisible, (en principe) rigoureux, précis, et le plus souvent efficace, c'est-à-dire conforme aux objectifs. A condition que le marché soit relativement stable. Un modèle bureaucratique très formalisé ne convient pas pour un contexte de production sur mesure, à la commande ou en petite série.

Les défauts communs de ces structures sont que le poids des standards et des règles peut être tellement fort et ancré dans les routines (des quasi-automatismes) qu'il est difficile de faire évoluer ces bureaucraties. En effet, il ne suffit pas de changer les règles pour changer mécaniquement les comportements (humains). Un autre défaut typique des bureaucraties est le circuit parfois long (et donc potentiellement lent) par lequel une requête reçoit une réponse (plus ou moins adaptée). La problématique du cloisonnement a souvent été mise en avant par les observateurs (critiques) de ces organisations bureaucratiques : chacun ayant une fonction précise à remplir, il (elle) s'y limite, sans chercher à avoir une vision globale des problèmes et de la situation particulière du « client ». C'est l'effet « œillères » si souvent évoqué qui oblige tel client, patient, usager, étudiant, etc. à devoir passer d'un bureau à l'autre, pour avoir un traitement plus ou moins global de son problème, à supposer que son cas soit conforme aux standards prévus... Problème que l'on rencontre moins dans des petites structures intrinsèquement souples, adaptables et réactives.

Le clivage entre les deux configurations bureaucratiques va s'opérer à nouveau sous l'effet de la variable activité. En effet, si l'activité est simple (temps de formation requis bref), le formalisme bureaucratique justifié pour permettre un niveau standard, stabilisé, prévisible, le cas échéant, identique de qualité (des produits ou des services) à destination des clients ou des usagers, sera accompagné d'une organisation taylorienne et très prescriptive du travail.

En effet, puisque l'activité est simple, le niveau de qualification requis est faible. Le travail pourra donc être prescrit dans les plus petits détails et découpé en tâches élémentaires, simples

à exécuter et répétitives (d'où les TMS fréquents dans cette configuration de bureaucratie taylorienne). Cet effort de prescription et de précision sera l'œuvre de la technostructure chargée de définir et optimiser les standards (d'exécution, de rendement, de rapidité, de qualité, etc.). Un tel modèle de fonctionnement réduit la valeur du capital humain requis en production. N'importe qui peut être mis rapidement au travail, et remplacé rapidement par des intérimaires en particulier. C'est particulièrement flagrant dans les contextes de production industrielle en grande série (travail à la chaîne). Le management s'opère par l'imposition et l'exécution de règles simples : la règle du SBAM, par exemple dans la grande distribution qui rappelle les consignes d'attitude que doivent appliquer les caissières : Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci. Une flexibilité par permutation rapide des personnes sur des postes d'exécution simples (principe de polyvalence) est ici possible et sans dommage pour la qualité du travail.

En revanche, si l'activité est **complexe** (temps de formation requis plus long), alors tout en restant dans le même schéma d'un fonctionnement bureaucratique, formalisé, rigoureux, très précis, les personnes seront plus qualifiées, formées à l'exercice de métiers exigeants en termes de savoir et savoir-faire. C'est le cas des pilotes de ligne, des contrôleurs aériens, des conducteurs de TGV, des personnels soignants dans les hôpitaux, des experts comptables, des avocats, des professionnels de la sûreté et de la sécurité, des enseignants, des musiciens d'un orchestre symphonique, etc. Il s'agit donc de professionnels. D'où cette configuration de bureaucratie professionnelle adaptée à un contexte de marché relativement stable et prévisible (ce qui permet la définition de standards de qualification nécessaires pour intervenir dans ces organisations : sélection, formation, diplômes, serments le cas échéant, pour les médecins ou les avocats), mais dans un contexte d'activité complexe qui exige non plus des exécutants (sur le modèle taylorien), mais des professionnels qualifiés capables d'autonomie.

Le modèle d'organisation taylorien n'a pas sa place ici. C'est une erreur d'interprétation fréquente que de confondre taylorisme et formalisme. Un pilote d'avion ou un chirurgien dans un bloc opératoire applique quantité de protocoles dans leur travail quotidien. Il en est de même pour les experts comptables ou les avocats. Mais ces règles ne viennent pas d'une technostructure qui impose des modes opératoires. Ces règles sont connues et apprises au cours d'un processus de formation généralement long. Les professionnels qui interviennent dans ce type de structure connaissent les règles (ils les ont apprises), mais ils sont capables de les adapter plus ou moins en fonction des situations complexes susceptibles de se produire. Ils ont aussi intégré dans leur cursus de formation ce que l'on attend d'eux (ils connaissent les objectifs à atteindre et les critères d'un « bon » travail).

On attend donc de ces professionnels qu'ils connaissent les règles, les techniques ou les modes opératoires (d'où le cursus de formation), mais aussi qu'ils soient capables de discernement pour adapter ces mêmes règles à des situations plus ou moins particulières. Ces professionnels disposent donc (en principe) d'une certaine autonomie (contrairement aux ouvriers à la chaîne ou aux caissières dans les grandes surfaces). Toutes les décisions ne peuvent pas être prises à un niveau central ou supérieur. Il convient donc de déléguer (décentraliser) le pouvoir de décision là où émergent les problèmes potentiellement graves et qu'une réponse rapide est exigée. Il est vrai que le travail peut être relativement routinier (d'où le sentiment d'une certaine répétitivité assimilée, à tort, à du taylorisme). Mais le devoir de vigilance, de concentration, de compétence, de professionnalisme est nettement plus élevé pour le travail d'un chirurgien, d'un pilote de ligne, d'un avocat, que pour un ouvrier à la chaîne ou une caissière dans un grand magasin. Les conséquences d'une erreur ou d'une faute ne sont pas de même ampleur dans un hôpital, un avion en vol ou un tribunal, que sur une chaîne d'assemblage, un magasin ou dans un call center.

Le principe de spécialité (avec un grand S) requis dans cette configuration limite la permutabilité des professionnels dans leur domaine de compétence respectifs. La performance globale de ces bureaucraties professionnelles reposera donc moins sur la qualité de la technostructure que sur la compétence et implication des professionnels engagés dans ces organisations. D'où la difficulté à adapter des schémas bureaucratiques (donc relativement rigides et standards, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines) à des personnes qui ont parfois des profils hors normes.

1.5.3. Un dernier modèle d'organisation cohérent avec des marchés étendus ou hétérogènes : la structure divisionnalisée

Si l'organisation grandit encore, elle devra créer des divisions (des *business units* ou des filiales) adaptées aux spécificités de leur marché respectif. On est ici dans le modèle des firmes holding ou des conglomérats (Siemens, Virgin, Mitsubishi, Bouygues, etc.) qui ont diversifié leurs activités, leurs clients ou leur territoire.

On ne peut pas préjuger des configurations qui seront utilisées au sein des divisions. Cela dépendra de leur propre activité. Un groupe peut détenir des divisions ou des filiales qui vont s'apparenter à une bureaucratie taylorienne (si l'activité est simple), à une bureaucratie professionnelle (si l'activité est complexe) ou à une adhocratie (si l'activité est complexe et le marché dynamique et ouvert à l'innovation). Tout dépend du degré de diversification des activités au sein de la holding.

Pour les grandes entreprises qui restent sur un type de marché unique (peu ou pas de diversification d'activités) mais étendu, le recours au système des franchises peut permettre de grandir rapidement en reproduisant un modèle standard de fonctionnement et une gamme identique de produit ou de prestation. Beaucoup de restaurant McDonalds sont des franchisés, il en est de même pour certains salons de coiffure, des magasins Leclerc, des magasins Yves Rocher, ou des garages Midas, etc. Auquel cas, le critère de performance pertinent sera la stricte identité des prestations (techniques, produits, services, prix, design des salons, par exemple) entre toutes les unités locales. D'où l'intensité des contrôles dans ce type de structure divisionnalisée par franchise.

La possibilité de retirer des économies d'échelle (autre critère de performance possible) dépendra du degré d'identité des activités entre les différentes divisions. Pour Mac Donald's, il est possible de centraliser les achats pour quasiment tous les restaurants du monde et obtenir ainsi des conditions de prix favorables. Ce n'est pas possible si le groupe détient des activités qui n'ont rien à voir les unes avec des autres : les achats de la division téléphonie de Bouygues divergent des achats de la division construction (de bâtiments).

Dans une structure divisionnalisée, chaque division dispose d'une certaine autonomie destinée à permettre une réaction rapide et adaptée aux spécificités de chacun des marchés (clients, produits, territoire) des divisions. Le management par objectifs est donc particulièrement adapté. Mais il convient de bien définir les indicateurs de performance qui vont définir les critères de succès des différentes divisions, en laissant suffisamment de temps pour permettre l'autonomie locale attendue, tout en gardant un contrôle de ce qui est fait localement. L'équilibre entre autonomie locale (au sein des divisions) et contrôle global (à l'échelle de toute l'entreprise) est un exercice d'équilibre délicat. Sachant qu'une défaillance locale peut ruiner la réputation de l'ensemble du groupe. La sélection des personnes qui vont diriger les

divisions, filiales, magasins, restaurants, ou *business units* en (relative) autonomie, mais au nom du groupe entier, doit faire l'objet d'un soin méticuleux.

L'un des risques des structures divisionnalisées est que les divisions convertissent leur autonomie en indépendance et soit tentée de « faire sécession » en se séparant du siège pour fonctionner seules, en profitant de la bonne connaissance de leur marché et de leurs ressources ou capacités internes locales. « On peut se débrouiller seuls » pourrait être tenté de penser un responsable de division, de magasin ou de filiale, sans devoir remonter les bénéfices au siège, surtout si la division en question est rentable et qu'elle contribue plus ou moins à couvrir les pertes des autres....

Dans les grandes structures divisionnalisées, la capacité à gérer des divisions plus ou moins lointaines constitue des épreuves permettant de détecter les « hauts potentiels », c'est-à-dire les managers qui vont constituer le vivier dans lequel sera prélevé(e) le futur dirigeant(e) du groupe. La GRH de cette configuration est donc particulière à double titre : détecter et gérer ces hauts potentiels en organisant des parcours à l'étranger (épreuve de l'expatriation) ; harmoniser autant que faire se peut les pratiques de GRH entre les différentes filiales ou divisions pour permettre la mobilité inter-divisions et pour éviter les conflits induits par des traitements différents (rémunération, convention collective, horaires, etc.) potentiellement considérés comme injustes entre les divisions.

Au terme de ce premier développement relativement long, le lecteur attentif aura compris qu'une appréhension simple et universelle de la performance organisationnelle est impossible. En procédant avec méthode (repérer les caractéristiques objectives du contexte dans un premier temps), et en analysant le degré de cohérence entre ces variables de contexte et les variables d'action, dans un deuxième temps, il (elle) pourra considérer des éléments de performance « relative », dans une approche adéquationniste en identifiant des points de vigilance plus ou moins importants selon les configurations et les problématiques identifiées.

2. Diagnostic de la partie « immergée » des organisations

Pour ce deuxième volet du diagnostic organisationnel qui touche à la partie « immergée » des organisations, nous allons procéder en deux temps : tout d'abord l'analyse des dysfonctionnements à partir des « jeux d'acteurs » qui peuvent porter préjudice à la performance globale des organisations. Dans un second temps, nous diagnostiquerons les causes possibles d'inefficience à partir des défauts de cohésion dans les valeurs partagées (ou non) par les membres d'une organisation. Nous mobiliserons ici des travaux dérivés de l'analyse culturelle des organisations.

2.1. Diagnostic des interactions : repérer des jeux d'acteurs susceptibles d'engendrer des dysfonctionnements nuisibles à la performance globale des organisations

Par souci didactique et effort de concision, nous allons partir d'un petit cas extrait d'un travail de thèse ⁴³ que nous allons étudier, avec méthode, afin de présenter les principes et l'intérêt de d'un diagnostic organisationnel dérivé de l'analyse sociologique des organisations (Crozier et Friedberg, *op. cit*). Ce cas est forcément spécifique et décrit une situation qui n'est en rien forcément reproductible ailleurs, dans un contexte similaire et avec des protagonistes aux profils identiques.

Rappelons qu'il est question ici de diagnostiquer les écarts entre la présentation officielle ou théorique du fonctionnement des organisations et les caractéristiques plus ou moins subjectives, contingentes et problématiques du fonctionnement « réel » des organisations telles qu'il se laisse (parfois) observer ou raconter sur le terrain. Or, ces écarts posent à la fois un problème de méthode : comment repérer la réalité officieuse et contingente des organisations ? ; et un enjeu d'efficacité : dans quelle mesure ces écarts nuisent à la performance organisationnelle (collective ou globale) ?

Le cas décrit les tribulations d'une intérimaire (appelée Sylvie dans le cas) dans l'entrepôt logistique d'un grand distributeur. Le cas permet de mettre à jour des arrangements ou des combines, par définition relativement clandestines, qui mettent en évidence le fait que les individus dans les organisations ont tendance (parfois ?) à privilégier leur intérêt personnel sur l'intérêt collectif. Or cette logique d'acteurs peut porter plus ou moins préjudice à la performance globale de l'organisation. Cherchant à entrer dans la subjectivité des individus, l'analyse que nous allons mener de ce cas est l'objet d'une interprétation, par définition, discutable. Mais c'est surtout la méthode de diagnostic qui va nous intéresser en montrant comment il est possible et nécessaire de ne pas se limiter aux schémas officiels de fonctionnement. Il s'agit ici d'admettre que des dysfonctionnements potentiellement graves (pour certains individus, et parfois aussi pour l'ensemble du système) peuvent se produire par l'action « calculée » et déterminée de certains individus qui vont privilégier leur intérêt personnel sur l'intérêt collectif, quelles qu'en soient les conséquences sur les autres et sur l'ensemble de l'organisation.

Le cas Sylvie

Sylvie est conductrice de chariots élévateurs. Employée par une agence de travail temporaire, elle travaille dans un entrepôt logistique d'un grand distributeur. Les premiers jours de sa mission se passent très bien. Ses supérieurs hiérarchiques sont très satisfaits et en informent son agence de travail temporaire. Elle fait des semaines complètes avec des heures supplémentaires et montre un total dévouement, réorganisant une partie des stocks pour faciliter son travail et celui de ses collègues de manière autonome.

Mais un jour la situation s'inverse. Personne ne lui fait aucun reproche sur la qualité de son travail. Pourtant, on lui confie moins d'heures de travail. Elle ne fait plus que des semaines à temps partiel et est contrainte d'accepter

⁴³ Mireille Lapoire-Chasset, *Travail temporaire, marché durable. Le travail intérimaire en France*, Doctorat en sciences sociales, ENS Cachan, 2007.

des tâches qu'elle juge dégradantes (du ménage ou du travail à la chaîne) et pour lesquelles elle n'a pas été embauchée. Ses relations avec ses supérieurs hiérarchiques immédiats deviennent insupportables.

Un autre intérimaire cariste (Paul) travaillant dans le même établissement a été interrogé. Rien de tout cela ne lui est jamais arrivé. Le fait que Sylvie soit une femme de 25 ans cariste depuis deux ans et que son collègue Paul soit un homme, âgé de 35 ans et expérimenté depuis plus de 10 ans fait peut-être la différence. Dans un monde où les postes à responsabilité et les postes de cariste sont occupés essentiellement par des hommes, Sylvie a les plus grandes difficultés à s'imposer. Elle est ainsi en conflit ouvert avec son supérieur hiérarchique immédiat, Patrick, qui décide du nombre d'heures qu'elle fera. Elle ne supporte plus ses insultes misogynes et envisage deux représailles possibles : lui intenter un procès pour harcèlement ou le « balancer » à la direction du groupe pour vol de marchandises dans l'entrepôt.

Le fait que Sylvie soit une femme a certainement joué en sa défaveur, mais la question du vol était intéressante à suivre. Selon les deux interviewés c'est une pratique assez courante dans cet entrepôt. Sylvie ne la condamne pas, mais elle n'y a jamais participé.

Retour en arrière :

Depuis plusieurs mois, du matériel non périssable restait stocké dans un coin reculé du magasin. Certains employés se servaient. La direction informée tolérait cette pratique parce que tôt ou tard ce matériel devait passer au rebut. De sa propre initiative, Sylvie avait demandé à un supérieur hiérarchique situé au dessus de Patrick si, au lieu de profiter à un petit nombre et de disparaître peu à peu, le stock restant ne pouvait pas être équitablement réparti entre tous les ouvriers du magasin. Sa proposition a été acceptée. Son initiative a été saluée par une large majorité des ouvriers. Mais cela s'est fait au détriment de ceux qui s'étaient servis en premier et de Patrick en particulier. C'est certainement la première erreur de Sylvie vis-à-vis de lui. Elle correspond au premier changement de comportement de Patrick à son égard.

Peu de temps après, certaines règles de travail ont été changées. Jusque-là, les caristes recevaient une prime inconditionnelle. À partir de ce moment précis, la prime n'a plus été versée que si les caristes ne brisaient pas plus de X palettes par mois. Attirée par la prime, Sylvie a réorganisé une grande partie des stocks pour circuler plus rapidement et plus facilement sans rien casser. Paul n'y a pas participé, très adroit il ne cassait jamais aucune palette. *« Je suis un pro. [...] Enfin, je ne casse que les palettes que l'on me demande de casser... Lorsqu'elles sont cassées, vous comprenez, elles sont perdues. Alors on se les partage entre nous »* et Patrick fait partie des personnes qui profitent de ces occasions. Il organise un véritable commerce de ces marchandises...

Les étapes à suivre pour mener ce diagnostic des dysfonctionnements organisationnels sont les suivantes :

1. repérer les **acteurs** pertinents concernés par le dysfonctionnement
2. quelles sont leurs logiques d'action : qui agit (ou n'agit pas) en fonction de quoi : quel intérêt, quelle « **stratégie** » pour chaque acteur ?
3. quels sont les **enjeux** des acteurs (qu'ont-ils à gagner ou à perdre ?)
4. quels sont leurs **sources de pouvoir** respectives (atouts / handicaps)
5. quels **événements** déclenchent les changements de situation (en l'occurrence les ennuis de Sylvie) ?

En répondant à ces quelques questions simples, il est possible de rendre intelligibles des situations potentiellement aberrantes, en partant non plus des schémas officiels ou théoriques du fonctionnement des organisations, mais en partant des comportements d'individus plus ou moins libres et opportunistes.

Lesquels individus ont potentiellement tendance à privilégier leur intérêt individuel sur l'intérêt collectif. Admettre ce postulat est nécessaire pour entrer dans cette grille d'analyse d'inspiration sociologique de la non-performance organisationnelle. Le terme de dysfonctionnement qui va être employé est important car il signifie que l'organisation fonctionne, malgré tout. Elle n'est pas en situation de blocage ou d'arrêt complet. L'organisation fonctionne, mais pas de façon optimale : il y a des grains de sable, en l'occurrence, le vol de marchandises endommagées et le mal-être au travail d'une intérimaire qui a perdu toute motivation à bien travailler.

2.1.1. Identifier les acteurs pertinents d'un dysfonctionnement, même ceux qui n'agissent pas

Les **acteurs** concernés par cette histoire sont, au minimum, au nombre de six :

- Sylvie
- Patrick
- Paul
- les autres collègues de l'entrepôt
- la direction de l'entrepôt
- l'agence de travail temporaire

On pourrait ajouter encore, en faisant des extrapolations, d'autres acteurs potentiellement concernés, mais qui ne sont pas du tout mentionnés dans le cas :

- les éventuels délégués du personnel, qui pourraient s'émouvoir des difficultés d'une personne qui travaille dans l'entrepôt, même si elle ne fait pas partie des effectifs titulaires (Sylvie est intérimaire).
- l'inspection du travail ou les personnes concernées par le procès que Sylvie envisage d'intenter pour harcèlement contre Patrick.

2.1.2. Repérer leur stratégie : leur intérêt à agir ou de ne pas agir

Le postulat de base pour entrer dans cette analyse sociologique des organisations est le suivant : **(il arrive que) l'intérêt individuel de certains l'emporte sur l'intérêt collectif...**

Ainsi, des comportements potentiellement étranges et préjudiciables à la performance collective s'expliquent par la prédominance de cet intérêt personnel sur l'intérêt collectif : il est question dans ce cas de vol dont profitent certaines personnes de l'entrepôt. Or, à l'évidence, les objets en question ne leur appartiennent pas. De plus, l'entreprise pourrait faire un autre usage plus conforme à l'intérêt général du matériel détérioré. S'il est question de vol dans ce cas, ailleurs, il peut être question d'abus de bien social (la presse s'en fait parfois l'écho lorsqu'il concerne des personnes relativement connues), d'actes de sabotage, des pratiques de simulacre de travail (faire semblant de travailler en passant une partie de ses journées à surfer sur Internet pour préparer ses vacances, au lieu de travailler). A un niveau a priori plus anodin, allonger les moments de pause est aussi typique d'une certaine négligence à l'endroit des intérêts collectifs. Il arrive également que des personnes pratiquent la rétention d'informations : ils ne communiquent pas les informations dont les autres, pourtant « collègues » ont besoin, ce qui nuit forcément à l'efficacité collective. L'analyse des logiques de recrutement ou de promotion donne lieu parfois aussi à des surprises : aux logiques de compétences objectives se substituent parfois des logiques d'allégeance ou de proximité avec le décideur-recruteur, qui n'agit pas toujours dans l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.

Ainsi, pour comprendre le comportement des personnes, il faut essayer de comprendre leur **stratégie**, autrement dit, ce qu'ils veulent, quel est leur **intérêt** (personnel) d'agir ou de ne pas agir. En se limitant, pour l'instant, aux trois protagonistes principaux, il est permis de faire ressortir les réponses suivantes :

La stratégie de Sylvie est de gagner sa vie honnêtement, et en particulier de toucher la prime pour non dégradation des palettes.

La stratégie de Patrick est d'arrondir ses fins de mois en organisant un « trafic » plus ou moins clandestin de produits endommagés « plus ou moins » volontairement.

La stratégie de Paul est de ne pas avoir d'ennuis avec son chef (Patrick), le cas échéant de partager une partie des bénéfices du trafic de produit endommagés, et peut-être de voir son contrat d'intérim converti en embauche ferme.

2.1.3. **Comprendre leurs actions (ou inactions) nécessite aussi de s'interroger sur ce que les acteurs ou à gagner ou à perdre (pour eux-mêmes) : quels sont leurs enjeux ?**

Comprendre la nature de leur stratégie, intérêt, ou « motivation » est nécessaire, mais ce n'est pas suffisant. Il faut ensuite repérer leurs **enjeux** : ce qu'ils ont à gagner, ou ce qu'ils ont à perdre...

Pour revenir au cas, la stratégie de Patrick est de gagner plus d'argent. Ses valeurs sont discutables, mais sa stratégie est simple à comprendre.

Son enjeu positif (ce qu'il a à gagner) est au minimum de préserver cette source de revenus occultes, voire de l'augmenter encore. Son enjeu négatif (ce qu'il a à perdre) est de risquer des sanctions plus ou moins graves qui peuvent aller du blâme, jusqu'à la perte de son emploi, et de ses revenus, si son stratagème est dévoilé et sanctionné.

Patrick « joue avec les règles » du système ⁴⁴ selon lesquelles des produits détériorés suite à des bris de palettes ne peuvent pas être vendues. Donc, puisque ces produits sont destinés à être jetés, il considère qu'il est possible de détourner les produits en question, d'en profiter directement ou de les vendre en sous-main. Dans les deux cas, il s'adjudge le droit d'en profiter, lui plus que les autres. Son intérêt personnel l'emporte donc sur l'intérêt collectif. Et il doit considérer que les risques de sanction sont limités, ou tout au moins acceptables au regard des gains que ce commerce clandestin lui procure.

Ainsi, par sa proposition « généreuse » (partager équitablement les produits entre tous les ouvriers de l'entrepôt), Sylvie a directement porté atteinte aux intérêts personnels de Patrick. De plus, cette demande de partage n'a pas été adressée directement à Patrick (son n + 1), mais au supérieur hiérarchique de Patrick. En des termes courants, Sylvie a court-circuité sa hiérarchie directe. C'est une raison supplémentaire pour Patrick d'en vouloir à Sylvie.

⁴⁴ D'où l'intérêt du terme « acteur » inhérent à ce modèle d'analyse qui symbolise bien le caractère potentiellement **comédien** des individus dans les organisations. Lequel comédien pourra expliquer, s'il est pris, qu'il n'a pas bien compris les consignes, qu'il est sincèrement désolé d'avoir commis un acte répréhensible, ou il pourra essayer « faire porter le chapeau » à un autre, etc.

Cela permet de comprendre en partie la situation difficile que vit Sylvie (moins d'heures de travail, travail dégradant, etc.), indépendamment de son identité de femme, puisqu'au début, tout se passait bien pour elle. L'hypothèse d'une forme de vengeance de Patrick à son égard paraît crédible.

De plus, en proposant une prime liée à la non dégradation des palettes, les **intérêts** de Sylvie et de Patrick entrent en opposition. Sylvie veut toucher cette prime (sa stratégie ou son intérêt est de gagner un peu plus d'argent) et par conséquent, elle s'efforce de ne casser aucune palette, en conformité avec l'intérêt de la direction qui est de limiter la dégradation des marchandises. Or, Patrick a besoin que des palettes soient cassées pour détourner et écouler de la marchandise, à son profit personnel.

2.1.4. **L'issue d'un dysfonctionnement (préjudiciable à la performance collective) dépend d'un rapport de force où s'affrontent différentes sources de pouvoir et des jeux d'alliances possibles**

Le conflit d'intérêt est donc manifeste, tout autant que l'asymétrie de **pouvoir** : Patrick est le chef direct de Sylvie. A ce titre, c'est lui qui décide de ses heures, de son travail, de son recrutement en CDI. Sylvie n'a aucun pouvoir, elle n'est qu'intérimaire... Son seul pouvoir est de menacer Patrick d'une dénonciation auprès de la direction ou d'une plainte en justice pour harcèlement. Ses chances d'obtenir gain de cause, réparation, ou la fin de ses problèmes sont-elles importantes ? A la façon d'un joueur de poker, Sylvie doit faire un calcul de probabilité, en estimant le coût et les gains de l'action, le délai de réponse, et ses chances de succès.

Après avoir repéré l'adversaire principal de Sylvie qui est à l'origine de ses difficultés (Patrick, son chef direct), examinons qui sont les **alliés** possibles de Sylvie ? Répondre à cette question nous permet d'analyser l'action ou l'inaction (calculée) des autres protagonistes de cette histoire :

Les collègues de Sylvie sont a priori heureux de sa proposition de partager le stock d'inventus de façon équitable. Pourtant, ils ne la défendent pas contre Patrick qui lui mène la vie dure. L'explication proposée au mobilisant le cadre de l'analyse stratégique ⁴⁵ tient au fait que Patrick est leur chef direct. S'ils s'y opposent, il peut leur rendre la vie difficile, comme à Sylvie. Ils ont donc tout à gagner à profiter de l'initiative de Sylvie, mais tout à perdre à s'opposer à Patrick. Ils n'agissent donc pas, laissant Sylvie à ses difficultés qu'ils ne peuvent pas ignorer.

Paul est intérimaire, comme Sylvie. Mais il « joue un autre jeu » : en gros, il obéit à Patrick quand celui-ci lui demande de casser des palettes (« de façon professionnelle »). Qu'a-t-il à gagner et à perdre (quels sont ses enjeux) ? : ses gains immédiats sont de partager la vente ou le détournement des palettes cassées (ce qui n'est pas négligeable compte tenu de niveaux de rémunération probablement bas des caristes), ses autres gains différés sont de convertir son contrat d'intérim en une embauche en CDI (ce qui constitue pour la plupart des intérimaires un enjeu important). En tant que chef de l'entrepôt, il est probable que Patrick ait le pouvoir de décider ou d'influencer l'embauche de Paul. Ce qui confirme le pouvoir de Patrick important en tant que responsable hiérarchique. Qu'est ce que Paul a à perdre : partager le sort

⁴⁵ Dont on peut trouver d'autres modèles d'analyse proches, notamment celui de Mancur Olson, *Logique de l'action collective*, PUF, 1978.

de Sylvie s'il défend cette dernière contre Patrick. L'énorme déséquilibre entre ses gains et ses pertes possibles permet de comprendre le défaut d'aide de Paul à l'égard de Sylvie.

L'agence d'intérim a probablement connaissance des difficultés de Sylvie. Le contraste d'appréciation des supérieurs hiérarchiques de Sylvie a dû être repéré (au début, la mission se passe très bien ; ensuite la commande d'heures de travail diminue). Pourtant l'agence de travail temporaire ne fait rien pour Sylvie, du moins pas explicitement au vu des informations du cas. L'explication proposée tient au fait que l'agence d'intérim est soumise à un **enjeu** commercial : le chiffre d'affaires de l'agence dépend de la commande d'heures d'intérim. Il est possible que ce soit Patrick, en vertu de ses responsabilités hiérarchiques (une source importante de pouvoir), qui passe commande. L'agence a donc intérêt à conserver de bonnes relations avec son client prescripteur. Les difficultés de Sylvie sont probablement considérées comme secondaires au regard de l'enjeu commercial. On peut faire l'hypothèse que l'agence d'intérim anticipe le placement de Sylvie chez un autre client pour mettre un terme à ses difficultés, mais sans perdre un client. Dans ces conditions, le scénario d'un procès pour harcèlement est peu probable, dès lors que Sylvie pourra trouver une autre mission (sa stratégie principale étant de travailler en gagnant sa vie « honnêtement ») qui lui permet d'échapper rapidement aux tourments que lui inflige Patrick.

La direction de l'entrepôt connaît probablement les « combines » de Patrick. Mais elle laisse faire. Plusieurs hypothèses pour expliquer cette inaction. La démarque produit (vol, détérioration) est incluse dans les prix de vente (jusqu'à un certain seuil). Ce qui signifie pour Patrick qu'il peut « tricher » (détourner de la marchandise invendable). Mais il doit savoir qu'il a un seuil implicite à ne pas dépasser, sinon lui-même peut perdre son poste, son emploi, etc. Il lui faut donc doser en permanence l'intensité des « abus », des vols, de leur moment, de leur fréquence.

En fermant les yeux, la direction « achète » peut-être aussi sa tranquillité dans la gestion du personnel de l'entrepôt. On peut également formuler l'hypothèse d'un défaut de courage de la part de la direction. Mais à la décharge de celle-ci, réprimander quelqu'un comporte toujours un risque, surtout quelqu'un qui occupe des responsabilités dans une structure. Or, c'est la direction qui a nommé Patrick au poste de chef d'entrepôt : aurait-elle commis une erreur en nommant Patrick à ce poste ? Une erreur d'affectation ou de promotion n'est jamais facile à reconnaître...

Nous pouvons aussi faire des hypothèses sur des sources de pouvoir (des atouts) plus ou moins occultes de Patrick vis-à-vis de la direction. Peut-être sait-il des choses sur certains membres de la direction, son silence étant la contrepartie de l'acceptation tacite de son trafic ? Peut-être connaît-il personnellement certaines personnes influentes au sommet de la hiérarchie ? Peut-être a-t-il des réseaux d'influence hors de l'entrepôt qui lui donne un pouvoir indirect et lui garantissent une sorte d'impunité en interne ? Peut-être la direction craint-elle qu'il puisse déclencher une grève, ce qui porterait préjudice à l'ensemble de l'entreprise, etc. ? Ce ne sont que des hypothèses pour expliquer l'inaction de la direction à l'égard du système occulte de Patrick et des difficultés de Sylvie.

Compte tenu des risques estimés (à tort ou à raison) d'une action contre Patrick (un membre de la hiérarchie de l'entrepôt, doté d'un certain pouvoir) d'un côté, et de l'intérêt de défendre Sylvie, de l'autre (une intérimaire conductrice de chariot élévateur, provisoire dans l'entreprise), on peut comprendre la passivité de la direction. Peut-être la direction a-t-elle essayé de modifier les pratiques occultes ayant cours dans l'entrepôt en changeant les règles

de travail (instaurer une prime encourageant la non dégradation des palettes, notamment). Mais visiblement, Patrick a réussi à contrecarrer cette menace (il a besoin que des palettes soient cassées pour détourner de la marchandise) en poussant vers la sortie les intérimaires (dont Sylvie) qui conduisent trop bien les chariots élévateurs, et en gagnant la soumission d'autres conducteurs qui cassent des palettes « sur commande » et qui profitent avec lui du partage des marchandises.

De façon générale, au regard du modèle d'analyse, au plus un individu (acteur) a quelque chose à gagner ou à perdre dans un système, au plus grande sera sa détermination à agir. La nature et l'importance des enjeux expliquent l'action individuelle. A contrario, l'absence d'enjeux peut expliquer le défaut d'action individuelle, même si l'intérêt collectif peut en pâtir... La performance globale (collective) ne découle donc pas de la simple addition d'intérêts ou d'enjeux individuels.

2.1.5. L'issue d'un dysfonctionnement est incertaine : toute situation organisationnelle est le fruit d'un équilibre fragile et d'un compromis éphémère

Un point important dans ce modèle d'analyse est de comprendre que la situation des acteurs dans un système est éphémère. A tout moment, des **événements** externes ou internes peuvent remettre en cause le pouvoir, les privilèges, la tranquillité, les « combines », le monopole d'expertise, la réputation, etc. de chacun(e). L'équilibre des situations et des rapports de force est donc provisoire.

En l'occurrence, dans le cas, c'est la généreuse initiative de Sylvie visant à demander le partage équitable entre tous les ouvriers de l'entrepôt des marchandises invendables qui a déclenché l'action ciblée de Patrick. Ce dernier a donc entrepris méthodiquement une action destinée à dénigrer, critiquer et pousser à bout Sylvie afin qu'elle parte. Patrick a bien compris qu'en réduisant ses heures, il porte atteinte à ce qui comporte probablement le plus d'enjeux pour Sylvie.

Il convient donc de retenir qu'à tout moment, un acteur a priori passif, indifférent, léthargique, peut se réveiller, entrer en action, dès lors que son intérêt est menacé, ou qu'il risque de perdre quelque chose qui lui importe : son emploi, sa carrière, ses privilèges, ses revenus occultes, sa tranquillité, etc. L'intensité de sa détermination sera proportionnelle à l'ampleur de ses gains ou de ses pertes. Et ce calcul gains/pertes est spécifique à chacun d'entre nous, en fonction de notre propre stratégie et des moments où se produisent les événements en question. Risquer de perdre son emploi quand on est jeune, diplômé d'une grande école, et sans attache familiale, n'engendre pas la même réaction que pour une personne peu diplômée, avec des enfants à charge, et un emprunt à rembourser sur un territoire où le taux de chômage est déjà élevé.

Il faut donc aussi intégrer les « occurrences » c'est-à-dire les événements qui sont susceptibles de bouleverser l'ordre des choses, l'espèce d'équilibre ou de compromis qui règne entre les acteurs. Par exemple, la menace de fermeture ou d'externalisation d'un service, l'arrivée d'un nouveau chef, l'installation d'un nouveau logiciel, une chute brutale de l'activité, un changement de fournisseur ou de règles d'approvisionnement, le rachat ou la fusion d'une entreprise, un incendie ou catastrophe naturelle, etc.

Pour résumer la démarche d'un diagnostic organisationnel en quête de dysfonctionnements préjudiciables à la performance collective, il faut chercher à expliquer le comportement des individus (acteurs concernés) en instruisant des rubriques simples mais essentielles à la compréhension de leur comportement (actions, inactions, inertie, approbation ou résistance au changement, par exemple) :

- quelle est leur **stratégie** (ce qui les motive, ce qui leur importe, ce qui les intéresse)
- quels sont leurs **enjeux** (ce qu'ils ont à gagner ou à perdre)
- leurs sources de **pouvoir** : autorité hiérarchique (attribution des heures, affectation des postes, pouvoir de recrutement-licenciement, attribution des budgets, des primes...), expertise, détention d'informations nécessaires aux autres, carnet d'adresses, connaissance intime du système (connaître ce qui peut mettre les autres en difficulté...), etc.
- les situations (**événements**, aléas internes ou externes) qui les mettent en position de force ou qui les mettent en difficulté ; les situations en question étant instables et éphémères ; à tout moment les rapports de force peuvent basculer.

Rappelons que ces dysfonctionnements correspondent à des sortes de grains de sable (plus ou moins gros) qui perturbent le fonctionnement optimum d'une organisation. Il peut s'agir de tensions, de conflits, d'abus, de rétention d'informations, d'aberrations engendrées par des jeux d'acteurs qui cherchent à profiter, avec plus ou moins d'intensité, des incertitudes, des ambiguïtés, de l'impunité et des imperfections inhérentes à tout système « organisé », en privilégiant leur intérêt personnel sur l'intérêt collectif.

L'analyse du rapport de pouvoir qui est ici menée repose sur des liens de dépendance. Le pouvoir d'un acteur dans un système repose à la fois sur la **criticité** de la ressource qu'il peut apporter au système (son expertise, par exemple, dont le système aurait absolument besoin) et de la **rareté** de la ressource en question, au sein du système.

Autrement dit, quelque chose de rare, mais inutile aux autres, ne génère aucun pouvoir au détenteur de la ressource en question. Il en est de même si le détenteur de la ressource indispensable aux autres n'est qu'un(e) parmi de nombreux autres à pouvoir procurer cette ressource. D'où une lutte possible au sein des organisations menées par certains acteurs pour maîtriser de façon exclusive (détenir le monopole) une ressource critique (indispensable aux autres). Ceci au détriment possible de l'intérêt général.

L'utilité de la ressource étant elle-même potentiellement **éphémère**, elle rend donc le pouvoir de son détenteur **fragile**. Par exemple, le pouvoir induit par la maîtrise (exclusive) d'un logiciel indispensable aux autres et particulièrement complexe disparaît au changement de logiciel, surtout si le nouveau logiciel est plus simple d'usage et ne nécessite pas la présence et diligence d'un expert (informatique). Dans cette perspective, certains (le ou les experts qui maîtrisent le logiciel initial complexe) peuvent avoir intérêt à résister à l'implantation d'un nouveau logiciel, même si ce dernier est intrinsèquement meilleur, notamment parce qu'il est plus simple d'utilisation pour tous les utilisateurs. Décoder les fameuses mais obscures résistances aux changements devient plus facile à l'aide de cette grille d'analyse.

L'intérêt collectif n'est donc pas la simple addition des intérêts individuels. La recherche de la performance globale (ou collective) peut ne pas convenir aux intérêts particuliers ou personnels de certains membres (acteurs) de l'organisation. A contrario, certains acteurs peuvent jouer des stratégies individuelles potentiellement graves pour l'intérêt collectif.

Pour se convaincre de la divergence possible entre intérêts individuels et les intérêts collectifs, nous empruntons un exemple particulièrement éloquent et potentiellement grave pour la performance organisationnelle (globale), extrait de l'ouvrage de P. Morin et E. Delavallée ⁴⁶ :

Le développement de ce nouveau produit est primordial pour mon évolution de carrière. J'y travaille depuis deux ans, et je sens que le produit rencontrera un franc succès. Mais si j'affiche le coût de revient réel, la direction ne voudra jamais lancer le développement. A coup sûr, elle trouvera cela trop risqué. Alors, je triche un peu dans mon rapport. Une fois la décision prise, j'arriverai toujours le moment venu à faire suffisamment pression sur l'usine pour que "ça passe". Et puis l'important, c'est que le développement commence. Une fois commencé, j'imagine mal qu'on revienne en arrière...

La divergence d'intérêt est ici flagrante. Le développement du nouveau produit auquel ce responsable a consacré deux ans de sa vie professionnelle est d'un intérêt majeur pour ce dernier ; mais cet enjeu est tellement « égoïste » qu'il conduit l'acteur en question à tricher, à imaginer des arrangements différés avec d'autres acteurs, quitte à faire courir à l'ensemble de l'organisation des risques importants si le lancement du nouveau produit s'avère être un échec. Mais clairement ici, l'acteur (chef de projet) préfère éviter un échec pour lui-même qu'un échec collectif pour toute l'organisation !

Ce phénomène simple en soi, potentiellement révoltant, d'une divergence entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, peut expliquer de nombreuses anomalies préjudiciables à la performance globale d'une organisation, par exemple :

- La difficulté à transférer des compétences ou des savoir-faire, surtout s'ils sont critiques, d'une personne à une autre. Pourtant le transfert ou le partage de compétences constitue un enjeu majeur pour la performance organisationnelle d'une entreprise.
- Les fameuses rétentions d'information : pourtant, le partage et la circulation fluide des informations sont indispensables à la performance organisationnelle.
- Ce phénomène peut aussi expliquer pourquoi certains acteurs s'évertuent à empêcher le recrutement de nouveaux collaborateurs qui sont susceptibles de menacer leur monopole d'expertise au sein d'une organisation, ou leur « faire de l'ombre » en mettant à jour un différentiel de compétences qui ne leur est pas favorable.
- Etc.

Dans un processus de conduite du changement - normalement - orienté vers une quête de performance, il est utile de repérer en amont qui peut trouver un avantage dans le changement en question, en fonction de sa stratégie, de ses enjeux, et de son pouvoir d'assistance ou de résistance au changement. Et inversement, qui peut y trouver un inconvénient et donc s'y opposer ? *Ça ne m'arrange pas, ce n'est pas dans mon intérêt de déménager d'usine, de changer d'outil, de devoir apprendre une nouvelle technique, de devoir travailler avec telle personne, d'aller à tel endroit, d'être muté, de changer de secteur, d'avoir une promotion et*

⁴⁶ P. Morin, E Delavallée, *Le manager à l'écoute du sociologue*, Editions d'Organisations, 2002, p. 114.

plus de responsabilités, etc. sont des indices sonores, plus ou moins bruyants, d'une potentielle réticence au changement qui peuvent perturber le chemin vers une performance organisationnelle (globale ou collective) dont l'intérêt ne fera pas forcément l'unanimité.

Il faut donc essayer de mesurer la force ou le pouvoir de cet allié ou de cet opposant potentiel.

Et fonction de cela (degré d'adhésion ou de rejet du projet combiné avec le pouvoir des acteurs), on peut estimer les probabilités de succès ou d'échec du changement en question, indépendamment des vertus intrinsèques de ce changement.

Analyse « stratégique » des processus de changement

ACTEURS	Allié(s) = favorable au changement, car celui-ci concorde avec leur intérêt	Les indifférents : ni pour, ni contre... ; le changement en question ne les concerne pas directement	Adversaire(s) : hostile au changement car celui-ci ne concorde pas avec leur intérêt
Pouvoir fort	Chances de succès	<i>Comment les rallier au projet, comment en faire des alliés, ou comment préserver leur neutralité ?</i>	Risques d'échec
Pouvoir limité des acteurs	Devoir de vigilance moins important		

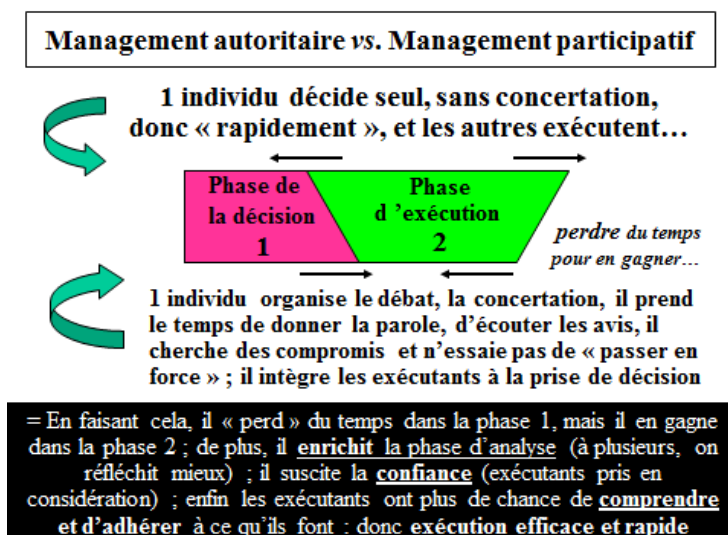
Cette analyse, quelque peu irritante, signale qu'un diagnostic de la performance organisationnelle ne peut pas faire l'économie d'une immersion dans des jeux d'acteurs potentiellement préjudiciables à la performance organisationnelle globale. S'en tenir aux discours officiels ne suffit pas. Les individus (acteurs) ne font pas toujours ce qu'ils sont supposés faire. Ils n'adhèrent pas forcément à des projets de changement ou d'amélioration même si ces projets s'inscrivent dans l'intérêt général.

L'une des leçons importantes de ce modèle d'analyse est que l'interdépendance dans une organisation (avoir besoin les uns des autres) n'induit pas forcément la coopération, indispensable à la performance organisationnelle. Toute action individuelle n'est pas naturellement orientée vers un souci d'efficacité collective et partagée.

Une autre leçon est d'encourager des formes de management participatif permettant de faire émerger la possible divergence d'intérêts des acteurs concernés par un changement, au stade où ce changement est encore négociable et en cours d'instruction. Donner la parole aux acteurs concernés par un projet de changement avant qu'il ne soit fermement décidé et enclenché, peut permettre d'identifier les sources, la nature et la légitimité des objections. De fait, il arrive que le débat et la réflexion collective évitent de commettre des erreurs et réorientent opportunément le projet initial.

Cela peut permettre également de repérer l'identité et le pouvoir de ce qui ont des chances d'y adhérer et ceux qui risquent de s'y opposer. Des démarches d'explication, de pédagogie, d'information pour expliquer le sens du changement, son intérêt pour le plus grand nombre peuvent permettre de lever des malentendus, ou de prendre conscience d'une erreur ou d'un oubli. Une phase de négociation avec les acteurs clés pour définir les contreparties nécessaires à leur adhésion devient également opportune, à condition que les compromis discutés ne deviennent pas des compromissions, ou dénaturent complètement le projet initial au bénéfice de certains et au détriment du plus grand nombre.

Procédant ainsi, l'organisation augmente ses chances d'impliquer celles et ceux qui sont concernés par un changement, plutôt que de prendre le risque d'engendrer des résistances frontales ou des adhésions factices. Certes, négocier peut prendre du temps. Mais il vaut mieux consacrer du temps à la fabrication collective et concertée d'une décision qui engage un collectif, plutôt que d'imaginer qu'une décision vite prise « au sommet », sans concertation en ignorant ou négligeant les acteurs qui vous la réaliser, est une décision qui sera rapidement exécutée. Le graphique ci-dessous illustre ce raisonnement ⁴⁷.



2.2. Diagnostic des systèmes culturels : repérer le degré de cohésion dans les valeurs et les convictions plus ou moins partagées par les membres d'une organisation

Au-delà des jeux d'acteurs calculés et opportunistes, dont nous avons parlé précédemment, une autre source possible de non performance organisationnelle peut provenir de divergences dans le système culturel des personnes qui sont amenées à travailler ensemble.

Ce système culturel renvoie aux évidences, aux valeurs, aux priorités, aux conventions tacites qui guident le comportement des personnes. Ces valeurs ne font pas l'objet d'un calcul (coût / gains) en fonction d'une stratégie consciente comme dans le modèle d'analyse précédent. Ces valeurs, ce à quoi nous attachons de l'importance, ce qui constitue notre code d'honneur, notre déontologie, nos convictions, nos évidences, nos mentalités, etc., sont ancrées en chacun d'entre nous. Elles guident notre comportement, de façon potentiellement inconsciente.

D'innombrables définitions de la culture traversent les manuels de sciences sociales. Celle que nous retenons est la suivante : « ensemble de représentations et de valeurs partagées par les membres d'une collectivité ». La collectivité renvoie pour notre propos à une organisation quelles que soient son périmètre et sa taille. Deux personnes qui créent une entreprise forment un système culturel. Dès lors qu'une organisation grandit et traverse des frontières nationales,

⁴⁷ Ce graphique et raisonnement sont dérivés de C. Everaere, « Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson », *Revue Française d'Economie*, vol. VIII, n° 3, été 1993.

cette problématique de l'identité culturelle prend une importance singulière. Quiconque a déjà été amené à travailler avec des personnes d'une nationalité différente a sûrement remarqué des différences de comportement qui ne sont pas liées à un calcul explicite et conscient, mais à des évidences culturelles : la ponctualité à un RDV, par exemple, ne va de soi pour tout le monde... Certes, il arrive qu'un retard soit calculé, dans ce cas, il faut l'analyser avec le schéma précédent consistant notamment à se demander quel est l'objectif « stratégique » du retard : se faire désirer, montrer que l'on est indispensable, indiquer une mauvaise humeur ou une désapprobation ; et quels sont les enjeux (risques éventuels) du retard en question, etc. Mais il arrive aussi que le retard (ou la ponctualité) soit « naturelle », en fait « culturelle ». Pour certain(e)s, ça « ne se fait pas » d'arriver en retard à une réunion ou un rendez-vous, quels que soient les éventuels impondérables possibles. Il n'y a pas d'explication rationnelle au malaise (ou son absence) que ressent telle personne du fait de son retard.

Le phénomène est typiquement culturel. Il peut s'analyser tantôt à l'échelle de l'individu (pris isolément) en fonction de sa propre histoire, de son éducation, des épreuves qu'il-elle a traversées, etc., tantôt à l'échelle du groupe plus ou moins restreint ou vaste auquel il appartient.

S'il est illusoire et probablement non souhaitable que les valeurs soient strictement identiques au sein d'une collectivité, en revanche une trop grande hétérogénéité dans le système de valeurs des membres d'une organisation peut nuire à sa performance.

Pour prendre un exemple trivial, il sera difficile de faire travailler ensemble une personne animée par la devise « la fin justifie les moyens » et une autre personne pour qui « le règlement, c'est le règlement », ou une autre encore pour qui il est préférable de perdre ou d'échouer, mais de façon loyale, plutôt que de gagner en usant de coups bas. La question ici n'est pas de savoir laquelle des devises ou des principes d'action est meilleure que l'autre. Notre propos est de souligner les difficultés de coopérer et donc de tendre vers une performance organisationnelle, si les évidences culturelles et donc les priorités comportementales ne concordent pas un minimum.

Pour faire écho à la théorie des conventions, il est indispensable de définir un plus petit commun multiple à partir duquel on établit un accord pour travailler ensemble. Quelles sont les priorités sur lesquelles on est d'accord pour faire converger les efforts de chacun ? Cette question basique est essentielle à tout projet collectif. Est-on un minimum d'accord sur ce qui est crucial, acceptable et accessoire ? Qu'est ce qui est négociable et qu'est ce qui ne l'est pas ? Sur quoi est-on prêt à transiger, et sur quoi dit-on fermement « non » ! Si le « non » de l'un est le « oui » d'un autre à la même question essentielle et dans le même projet, alors qu'ils sont tous les deux impliqués et forcément interdépendants au sein de la même organisation, le projet collectif est compromis. Si la priorité de l'un représente le détail d'un autre, alors la coopération risque d'être difficile... Sans un socle commun et partagé de valeurs et d'adhésion aux priorités stratégiques et aux principes de fonctionnement d'une organisation, ses membres ne peuvent pas travailler efficacement - ensemble - et tendre vers une performance collective.

Voilà le message clé délivré à cette étape du chapitre. Lequel se poursuit en présentant différents travaux, forcément incomplets en recension systématique, mais potentiellement utiles dans cette étape du diagnostic organisationnel des phénomènes culturels.

2.2.1. Diagnostic des systèmes culturels nationaux

En partant du plus général, les diagnostics culturels peuvent porter sur les cultures nationales. Cette maille est particulièrement utile lorsqu'une entreprise est transnationale, ou que dans un pays donné, travaillent ensemble des personnes de nationalités différentes. Les travaux précurseurs, bien connus maintenant et objets aussi de critiques, de G. Hofstede ⁴⁸ ont mis en évidence ce phénomène culturel à l'échelle des pays. A partir d'une vaste enquête statistique menée auprès des salariés d'une même entreprise (IBM en l'occurrence) implantée dans différents pays, ce chercheur et son équipe ont mis en évidence des comportements différents selon la nationalité des répondants (pourtant tous salariés de la même entreprise à des postes comparables) concernant notamment la distance hiérarchique (relations de proximité ou de distance vis-à-vis du « chef », style de commandement, etc.) ; le contrôle de l'incertitude (le fait de ressentir ou non du stress ou de l'anxiété au travail) ; l'individualisme (le fait de s'exprimer à la 1^{ère} personne : *moi, je...* ou alors de s'exprimer de façon plus collective : *nous, on...*) ; et la masculinité.

Ce dernier critère renvoyant de façon générale et « culturelle » à la place de la femme dans la société toute entière (du moins la société dans son périmètre nationale et culturelle), et par ricochet sur la légitimité et le degré de « normalité » perçue d'une autorité dans l'entreprise selon qu'elle soit incarnée par une femme ou par un homme. Ainsi, placer une femme à un niveau de responsabilité hiérarchique important dans une organisation implantée dans un pays où « culturellement » le paramètre de masculinité serait fort, risque d'engendrer quelques tensions. Lesquelles sont potentiellement regrettables sur un plan philosophique, moral, éthique, voire juridique (cf. les obligations légales, mais contingentes selon les pays !, en matière de non-discrimination). Cependant, dans l'optique qui est la nôtre d'un diagnostic organisationnel, empreint de pragmatisme, à défaut de vouloir et pouvoir changer le monde, il est indispensable d'en tenir compte et de les anticiper dans l'intérêt de chacun et pour assurer l'objectif de performance collective.

Ph. D'Iribarne ⁴⁹ a poursuivi dans cette voie de l'analyse des phénomènes culturels appliqués au monde des entreprises dans un autre contexte (Péchiney) et avec d'autres protocoles méthodologiques (une approche plus ethnographique dans un nombre réduit de pays : France, USA, Pays-Bas, Cameroun, etc.). Il en ressort également des phénomènes culturels qui émergent notamment sur le degré d'acceptation plus ou moins fort, selon les pays, du formalisme et de la précision contractuelle. Le rapport à l'autorité hiérarchique, le style de management (autoritaire *vs.* consensuel) semble également varier selon les pays, ainsi que la manière dont se manifeste un mécontentement : bruyante par la prise de parole, ou silencieuse par le départ. Ce chercheur a également mis en évidence l'importance, plus ou moins grande selon les pays, des phénomènes d'identité ethnique au sein d'un même pays. Il en ressort la nécessité, contingente selon les contextes culturels, d'intégrer ce paramètre de l'identité ethnique dans la constitution des équipes de travail et des critères de promotion pour espérer tendre vers une efficacité collective.

De même, la gestion des conflits, la confiance qui règne - ou non - entre les managers et les managés, les écarts de salaires, la légitimité perçue - ou son défaut - à l'égard de l'autorité

⁴⁸ Voir notamment la traduction française de ses travaux en 1987 : G. Bollinger et G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisations. Depuis les publications, synthèses, débats, controverses sont innombrables, et facilement accessibles sur n'importe quel moteur de recherche Internet.

⁴⁹ Ph. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989 ; et de nombreuses autres publications sur le sujet dans divers supports.

hiérarchique, les critères de promotion, la manière dont se « fabriquent » les qualifications ouvrières à l'école et/ou à l'entreprise, les choix d'orientation scolaire opérés au sein des familles pour les enfants, les possibilités ou non de progresser dans la structure selon le poste de départ, le parcours scolaire et professionnel de ceux qui dirigent les entreprises, divergent beaucoup dans des entreprises appartenant pourtant à des secteurs d'activité comparable de la France et de l'Allemagne. La complexité des phénomènes qu'ont étudiés les chercheurs du LEST⁵⁰ et leur interdépendance à l'échelle du pays tout entier (la France et l'Allemagne, en l'occurrence) pour expliquer les causes et l'importance des contrastes au sein des organisations et de leur performance, sont à l'origine de ce qu'ils ont appelé « l'effet sociétal ». C'est un système global (les entreprises, les écoles, les familles, l'autorité politique) qu'il faut étudier pour comprendre les écarts de performance dans des organisations industrielles pourtant comparables en termes d'activité et proches géographiquement. Voilà l'une des leçons essentielles de ce travail magistral accompli par des chercheurs en sciences sociales il y a déjà une trentaine d'années.

Il n'est pas dans notre propos d'entrer dans le détail des protocoles, des apports (et des limites) de ces différentes recherches. Mais à tout le moins, elles ont l'immense mérite de nous rappeler que la performance organisationnelle, dans le périmètre limité et lui-même discutable d'une entreprise, au sens classique du terme, dépend de phénomènes de nature culturelle, sociétale, historique, sur lesquels les managers n'ont pas la main. L'organisation en tant que système culturel « baigne » dans un système plus vaste qui est celui du ou des pays dans lesquelles ces organisations artificielles ont été créés.

Ces phénomènes de nature culturelle constituent donc des contingences supplémentaires à celles que nous avons abordées dans la première partie de ce chapitre : la taille, la propriété, l'activité, les marchés. Ces contingences doivent être prises en compte par tout manager et tout expert en diagnostic de la performance organisationnelle en lui signalant que les ingrédients de la performance, à supposer qu'il soit possible de les identifier dans leur intégralité, ne peuvent pas être transposés tels quels d'un contexte culturel ou sociétal à un autre ; en l'occurrence, d'un pays à un autre. Ceci, en dépit de la relative unicité des monnaies, des technologies, des réseaux (informatiques et autres), des standards de management, sans compter le paramètre non négligeable des différences linguistiques.

2.2.2. Diagnostic des systèmes culturels d'entreprise

En resserrant la focale, la même démarche de diagnostic culturel peut être appliquée à des organisations, donc à un niveau forcément plus fin que celui d'un pays. La culture d'une entreprise telle que Michelin, par exemple, a sa spécificité, et n'est probablement pas la même que celle de Boiron (leader mondial et français de l'homéopathie).

Quelles sont les valeurs et représentations partagées (plus ou moins) par les collaborateurs de Michelin, d'un côté, et celles de Boiron, de l'autre, peut être instructif en soi. A la fois pour apprécier le degré de cohésion culturelle interne à chaque entreprise, et aussi pour apprécier la facilité ou difficulté pour passer d'une entreprise à une autre. Quiconque a changé d'entreprise, de façon volontaire ou contrainte, même en restant dans un secteur d'activité identique, et à des postes comparables, a pu remarquer l'existence de différences possibles dans l'ambiance, la manière dont les gens se parlent (ou non), les priorités, les convictions, les

⁵⁰ M. Maurice, F. Sellier, J.J. Silvestre, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, 1982.

pratiques formelles et informelles, comment se prennent les décisions, etc. ; bref dans le système culturel des différentes entreprises en question.

H. Laroche ⁵¹ propose trois niveaux dans l'analyse d'une culture d'entreprise :

- **le niveau des signes visibles et consciemment exprimés** : la charte de l'entreprise, son projet stratégique, les mots-clés qui résument sa devise, son nom (Bonduelle vs. IBM : l'identité familiale d'une entreprise n'est pas neutre sur sa culture, à la différence d'un sigle abstrait et anonyme tel que *Industrial Business Machine : IBM*), l'identité et parcours du dirigeant (membre de la famille fondatrice, collaborateur interne ayant gravi les échelons dans l'entreprise, ou dirigeant parachuté des cabinets ministériels), son logo, sa charte graphique, l'architecture des bâtiments, en particulier son siège social ⁵², les conventions de communication (tu/vous), les codes vestimentaires, les statistiques concernant notamment le pourcentage de femmes à des postes-clés, les écarts de rémunérations entre les dirigeants les mieux payés et les salaires de base. L'ancienneté, les taux d'absentéisme et de turnover (démission) sont également des indicateurs intéressants de l'éventuel bien-être ou mal-être des salariés dans l'organisation, etc. A ces éléments visibles et explicites, il peut être utile d'intégrer des informations sur le budget formation, le capital de l'entreprise : qui le détient (famille fondatrice, salariés, fonds de pension, Etat). Quel est l'horizon de prise de décision stratégique : court terme ou long terme ? Quelle est la teneur, fréquence et philosophie du dialogue social : les partenaires sociaux, plus précisément les IRP (institutions représentatives du personnel) sont-elles considérées comme des contraintes légales ou comme des instances utiles à la quête de la performance collective ? Quelle est la fréquence ou absence de grève (ou de conflits sociaux) dans l'organisation ? Comment l'organisation s'insère-t-elle ou non, de façon sincère ou non, dans les débats actuels sur la RSE (responsabilité sociale des entreprises), sur le développement durable, quel est son degré de sensibilité et d'intérêt à la nouvelle norme 26 000 ? Ces éléments à la fois structurent et donnent des indices sur le système de valeurs de l'entreprise, ses priorités, ses logiques de fonctionnement. Quand les médias s'emparent d'une affaire de discrimination au sein d'un magasin d'une grande enseigne de distribution, qu'advient-il du directeur de magasin incriminé : est-il licencié pour faute grave après examen des faits ; ou est-il discrètement muté au siège ou dans un autre magasin ? La manière dont une organisation gère ce type de crise est aussi instructive de ses valeurs.

- **Le niveau des croyances et pratiques conscientes** (mais pas forcément organisées et formalisées) : l'histoire de l'entreprise (si elle ne fait pas l'objet d'un programme de formation explicite à l'attention des nouveaux venus), la connaissance des faits d'armes de certains de ses collaborateurs actuels ou passés, les rites collectifs informels de type célébration des départs ou des arrivées, pour fêter la signature de gros contrats, les pots de fin de semaine, les naissances et mariage parmi les collaborateurs, les tabous, les peurs et éventuels interdits (implicites) de l'entreprise : se garer sur la place de parking du patron, prononcer le nom du principal concurrent, évoquer le dialogue social (ou son absence), ne pas évoquer un conflit qui a laissé des traces, parler *mezzo voce* d'une rumeur de départ, de

⁵¹ H. Laroche, « culture organisationnelle », in Aubert N., Gruère J-P., Jabes J., Laroche H. et Michel S., *Management - Aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF Fondamental, 1991.

⁵² Une architecture monolithique (grande tour rectangulaire, type gratte-ciel, comprenant des ascenseurs réservés pour certains) implantée dans un quartier d'affaires central, n'exprime les mêmes valeurs et les mêmes schémas implicites de fonctionnement qu'une entreprise qui aurait fait le choix d'une implantation de son siège social, en campagne, dans le berceau familial de l'entreprise, en choisissant une forme circulaire au bâtiment, en limitant le nombre d'étages et en plaçant dans un lieu central facilement accessible à tous, des machines à café gratuites.

cession, de fusion, d'acquisition, de procès qui concerne l'organisation ; la distance physique pratiquée dans l'entreprise : en arrivant le matin, les collaborateurs-collègues se font-ils la bise, se serrent-ils la main, ou s'ignorent-ils de la façon la plus ostensible possible ? Dans certaines organisations, et pour certaines personnes, entendre des rires dans les bureaux ou les ateliers, ou voir des collaborateurs discuter auprès d'une machine à café indique qu'ils ne travaillent pas, qu'ils ne sont pas (assez) productifs : en d'autres termes, c'est un défaut, un indice de non performance... Cette anecdote permet d'indiquer ou de rappeler que la perception de la performance est relative et inscrite dans un schéma de conviction culturelle propre à chacun d'entre nous et contre lesquels des arguments objectifs ont parfois peu de poids. Pour certains individus, manager par la pression permanente, par la peur, le chantage, la division (diviser pour régner), la compétition interne, est efficace ; pour d'autres, la peur, le malaise, la suspicion, sont pathogènes à la fois pour les individus et pour la performance organisationnelle collective... Affaire de conviction.

- **L'imaginaire et les perceptions plus ou moins inconscientes** : cette dimension culturelle renvoie à la manière dont les individus perçoivent l'organisation dans laquelle ils travaillent : humaine, généreuse, vs. ingrate et cruelle. Dans le même registre, les collègues sont-ils perçus comme des amis, des gens que l'on fréquente en dehors du travail et dont on fait les parrains ou les marraines de ses enfants ; ou sont-ils considérés comme des gens dont il faut se méfier, comme des adversaires, des concurrents contre lesquels il faut se battre ? Auquel cas, l'organisation (entreprise) est considérée tantôt comme un lieu de souffrance, une arène ou un champ de bataille, tantôt comme une communauté, voire une « maison » comme il arrive parfois que certaines personnes parlent (avec fierté) de leur entreprise.

Indépendamment de l'intérêt intellectuel que peut générer ce type d'analyse culturelle, nous faisons l'hypothèse que le degré de bien-être (ou mal-être) exprimé par les collaborateurs, le plaisir (ou la souffrance) de venir travailler le matin avec ses collègues, la fierté (ou la honte) que l'on a de dire à ses proches que l'on travaille dans telle ou telle entreprise, sont des indices de satisfaction, d'engagement et d'implication organisationnelle favorables à la performance collective de l'entreprise. Cette performance collective peut être attestée et mesurée par de la loyauté, un taux d'absentéisme et de démission faibles, des indices de notoriété qui mesurent le degré de réputation sociale d'une entreprise. Laquelle se chiffre par le nombre de candidatures spontanées reçue par telle entreprise qui dispense celle-ci de devoir recourir à des cabinets de recrutement. On peut ainsi affirmer que la réputation sociale d'une organisation est rentable et gage de performance.

Les spécialistes de ces sujets ⁵³ constatent l'existence de cultures organisationnelles typiques. Par exemple, telle organisation peut être marquée par une culture **forte**, qui soude solidement les individus au collectif : chacun étant uni au groupe par une même vision et des valeurs très homogènes, au point que des avis divergents sont difficiles à exprimer ou à entendre. Cette culture forte peut être perçue comme un atout organisationnel, cependant elle peut faire courir à l'organisation le risque d'une sorte d'aveuglement ou de rigidité en cas de mutations externes radicales.

A contrario, certaines organisations sont marquées par une culture qualifiée de **diffuse**. Dans ce cas, la cohésion est faible, autant que le sentiment d'appartenance à un tout. Ce type de culture est possible dans les filiales d'un groupe (type holding : cf. structure divisionnalisée

⁵³ Aktouf O., « Le symbolisme et la culture d'entreprise ; des abus conceptuels aux leçons du terrain », in J-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Editions Eska, 1991.

évoquée plus haut), ou dans des entreprises sous-traitantes d'un client donneur d'ordres vis-à-vis duquel elles ont peu de liberté et d'identité propre.

Il est question de culture **morcelée** lorsqu'une forte hiérarchie sociale interne (de valeur et donc de prestige associé) s'exerce entre les individus et les groupes dans l'organisation. Les personnes manifestent des signes de différenciation statutaire forts (les cadres et les non cadres ; les diplômés et les autodidactes, les ingénieurs et les techniciens, les chirurgiens et les autres personnels soignants ; le personnel titulaire et les vacataires, etc.). Dans ce cas, les cloisons symboliques sont fortes, la communication inter-groupe est faible. Difficile ici de tendre vers un sentiment d'unité et de faire coopérer les différents groupes (clans ?) entre eux. La répartition des personnes à déjeuner dans les cantines d'entreprise donnent des indices de ces éventuels clivages sociaux au sein des organisations.

Des signes de culture **nostalgique** apparaissent, généralement de la part des personnes qui ont une certaine ancienneté, qui sans cesse évoquent avec regret le passé, les origines, les fondateurs. « *Du temps de... c'était mieux* ». Il arrive ainsi que de nombreuses années après des rachats ou fusion d'entreprises, des salariés continuent de s'identifier à leur entreprise d'origine, celle où ils sont entrés initialement, plutôt qu'à celle qui les a rachetés.

Des contrastes culturels peuvent également être forts et engendrer des difficultés chez les individus qui passent d'un système à un autre. Par exemple, des organisations sont marquées par une culture « **processus** », où la priorité (les valeurs ou ce qui est important) est de respecter à tout prix des procédures strictes : il faut s'en tenir aux règlements. « *La règle (loi), c'est la règle (loi)* », entend-on parfois pour illustrer ce type de culture. Les horaires sont stricts : *l'heure, c'est l'heure... !* A contrario, d'autres organisations sont marquées par une culture « **résultats** ». L'approche est ici plus pragmatique, plus inventive, plus opportuniste, moins soucieuse des règlements. La culture est ici plus proche d'un état d'esprit baroudeur ; les horaires sont variables : plus tôt, plus tard, peu importe, du moment que le travail soit fait... Cela peut aller jusqu'à affirmer et mettre en pratique l'adage selon lequel : *la fin justifie les moyens ; ce qui compte est de réussir à tout prix (plus ou moins) quels que soient les moyens employés...* Passer d'un système culturel « processus » à un système culturel « résultats » peut dérouter et mettre en difficulté une personne qui, par valeur personnelle, ou par habitude, pourrait avoir du mal à adapter son comportement personnel au (nouveau) système culturel collectif.

Un autre contraste potentiellement déroutant est celui qui consiste à passer d'un système culturel « **orienté vers les personnes** » : les dirigeants ou les managers connaissent personnellement chacun des collaborateurs, leur histoire et les événements qui rythment leur vie ; le tutoiement y est pratiqué et il exprime une proximité sincère et un intérêt pour la personne en tant que telle. Alors que d'autres organisations sont « **orientées vers les tâches** » : les individus y sont des rouages plus ou anonymes d'une mécanique organisationnelle impersonnelle et froide. Une telle ambiance évoque un univers bureaucratique et taylorien. On y pratique un vouvoiement de distance ou un tutoiement qui peut s'apparenter à un certain manque de respect (il est fréquent de tutoyer les intérimaires sur les chaînes d'assemblage automobile ou sur les chantiers du BTP).

2.2.3. Diagnostic des systèmes culturels au niveau des individus

Le diagnostic culturel peut s'affiner encore en s'appliquant à l'analyse des valeurs de chaque individu pris isolément. La typologie extraite des travaux de L. Boltanski et L. Thévenot⁵⁴ est à ce sujet particulièrement stimulante car elle indique une diversité potentielle de valeurs, de priorité, ou de grandeur, qui questionnent aussi **le caractère culturel de la perception de la performance elle-même**.

Pour certains, la performance se décline dans le profit à court terme ; pour d'autres elle s'incarne dans la rigueur et la précision industrielle ; pour d'autres encore, elle se rapporte au changement et à l'audace de l'innovation et des ruptures qu'elles soient technologiques, vestimentaires, culinaires, artistiques, etc.

Un mérite dérivé de cette typologie est donc aussi d'essayer pour chacun d'entre nous de mettre en résonance un métier qui incorpore forcément des critères de performance intrinsèque, avec notre propre système de valeurs et de priorité existentielle.

Six grandes logiques d'actions (et de valeurs) ont été isolées dans ces travaux d'enquête et de typologie qui mettent à jour des systèmes culturels différents au niveau des individus :

- La logique **industrielle** renvoie à un univers rationalisé, bien rangé, optimisé. Des efforts de standardisation et de normalisation sont ici légitimes précisément parce qu'ils concourent à l'objectif de précision, de rigueur, d'anticipation. Quelque chose (quelqu'un) a de la valeur (est performant) quand il est exact, précis, rigoureux, méthodique, scientifique. A contrario, l'improvisation, le désordre, l'approximation, engendrent de l'irritation chez les tenants de cette logique (autrement dit de ce système culturel) typique des ingénieurs, des comptables et des normalisateurs en tout genre⁵⁵.

- La logique de l'**inspiration** valorise la créativité, le changement, la remise en cause des usages, la spontanéité. L'improvisation, qui irrite les tenants de la logique industrielle, est ici mise en avant et encouragée. Quelque chose a de la valeur parce c'est nouveau. Quelqu'un a de la valeur parce qu'il(elle) est différent, atypique, qu'il(elle) ose remettre en cause des usages, les traditions, les normes. Ici, le changement est bon en lui-même. A la rigueur et à la méthode industrielle cartésienne, les tenants de cette logique préfèrent l'intuition et l'émotion. Cette logique raisonne avec le monde des artistes et celui des chercheurs audacieux qui osent sortir des sentiers battus et qui sont plus attirés par l'exploration et la découverte, que par la confirmation et la répétition des théories ou des courants déjà connus.

- La logique **marchande** correspond au monde des affaires, de l'argent et des profits. L'environnement est concurrentiel, la loi du marché régit le monde. Le résultat immédiat et pour soi l'emporte sur les moyens et sur les éventuels dommages pour les autres. Chacun a ce qu'il mérite. La sélection « naturelle » opère un tri légitime entre les gagnants et les perdants. La valeur d'une chose est jaugée à son prix sur le marché. Et la qualité ou valeur (performance ?) d'une personne est mesurée à l'aune de sa richesse et de ses comptes en banque. Le monde des traders et des commerciaux motivés par des primes sur les rendements et les résultats individuels peut raisonner avec cette culture.

⁵⁴ Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Editions Gallimard, 1991.

⁵⁵ Le raisonnement tenu ici n'échappe à la critique d'un amalgame et des clichés professionnels. Nous l'assumons et renvoyons le lecteur à ce que nous avons évoqué en amont sur le rôle de la technostruture et de ceux qui, dans les organisations, concourent à tous les processus de standardisation et de normalisation.

- La logique **civique** valorise l'intérêt général, le sens de la communauté, le bien public. A l'inverse de la logique marchande, ce qui a de l'importance est la générosité, le don de soi aux autres, le respect des autres, le bénévolat, même et surtout s'il est désintéressé. L'altruisme l'emporte ici sur l'égoïsme. Une action sera ici légitime et grande si elle répond à un intérêt général et si elle s'inscrit dans une vision à long terme (durable). L'égoïsme, le chacun pour soi et l'opportunisme à court terme (de la logique précédente) irritent beaucoup les tenants de la logique civique. Les espaces démocratiques, les coopératives, le monde associatif, les militants de toutes les causes touchant à la collectivité au sens large, à la défense de la planète, l'écologie, etc. se sentiront probablement concernés.

- La logique **domestique** est celle de la famille, de la tradition, de la référence au passé dont il faut entretenir l'esprit et les usages. Le bien ou le mal s'établissent à l'aune des coutumes : « *il faut faire ceci, parce ce qu'on a toujours fait comme ça* ». Voilà la justification et les arguments pour contester des changements proposés et justifier une reproduction à l'identique des usages. La communauté des Amish aux Etats-Unis illustre à l'extrême l'application de ce système culturel. On peut imaginer le choc culturel et les incompréhensions réciproques entre les tenants de cette logique (domestique – tradition) et les tenants de la logique de l'inspiration – créativité et de la spontanéité.

- La logique **médiatique** ou du **renom** renvoie à l'établissement d'une valeur à un objet ou à une personne en fonction de son degré de notoriété. Ma vie a un sens si l'on me reconnaît dans la rue. Et on me reconnaît dans la rue, parce que je passe à la télévision. Donc, je fais tout pour passer dans les médias, quitte à provoquer des scandales pour entretenir ma notoriété. Chacun a probablement en tête des « personnalités » typiques de ce système culturel. Dans cette logique, l'échec correspond à la banalité et au fait d'être inconnu. La comptabilité des « amis » sur les réseaux sociaux est un indicateur très clair ici de grandeur ou de valeur personnelle, à l'aune de cette logique. Traverser en solitaire les Cévennes à pied, ou lézarder sur les plages de St Tropez en saison estivale à proximité des photographes tout en feignant de se plaindre de leur présence, sont des options radicalement opposées et traduisent des contrastes significatifs dans les choix de vie et les systèmes de valeurs personnels. Appliqués au monde des entreprises, les enjeux de la notoriété sont évidemment énormes et justifient des investissements publicitaires parfois colossaux.

Cette typologie a forcément des limites notamment par son caractère quelque peu caricatural. Sachant que la référence à telle ou telle logique n'est pas forcément exclusive d'une autre. Par exemple, la logique médiatique (renom) est parfaitement compatible avec la logique marchande (l'argent). Autrement dit certaines personnes très riches apprécient et entretiennent leur notoriété médiatique ; d'autres milliardaires préfèrent rester anonymes. Il en est de même pour certains artistes qui écument en permanence les plateaux de télévision, alors que d'autres artistes, plus discrets, préfèrent les éviter. D'autres valorisent leur notoriété mais la mettent au service d'une cause civique et altruiste. Un comique bien connu, disparu aujourd'hui, incarne à lui seul une logique d'inspiration et créativité (c'était un artiste, parfois provocateur), d'où sa notoriété (logique du renom), qu'il a mis au service d'une cause civique et généreuse (les restos du cœur).

En revanche, des tensions sont possibles entre les tenants de la logique civique et ceux de la logique marchande : peut-on faire des profits à tout prix sans tenir compte des dommages immédiats et différés que cette course à la performance marchande et financière peut engendrer sur la collectivité et sur la planète ? Peut-on concilier le souci d'innover et d'engendrer des ruptures tout en stabilisant les processus et normalisant les façons de faire ?

Peut-on rechercher le profit à tout prix à court terme tout en optimisant la qualité et l'excellence industrielle qui peut nécessiter du temps et des dépenses pour vérifier, contrôler et garantir cette exigence de qualité ?

Les malentendus sont possibles et fréquents au sein des organisations entre les tenants de ces différentes logiques ou valeurs culturelles. Ils peuvent engendrer des défauts de coopération, et dans certains cas, des formes de mépris réciproques entre les individus compte tenu de cette divergence, et parfois même de l'antagonisme de leurs valeurs. Dans ce cas, la coopération, la cohésion risquent d'être difficiles à obtenir, au détriment de la performance organisationnelle collective recherchée.

Une entreprise performante sera celle où les différentes logiques sont mises en œuvre de façon équilibrée et harmonieuse. Une entreprise viable est une entreprise dans laquelle on innove (logique de l'inspiration), tout en pouvant se référer à un minimum d'histoire commune (logique domestique), où l'on produit de façon rigoureuse et méthodique (logique industrielle), où l'on gagne de l'argent et génère du profit (logique marchande), où l'on essaie de voir à long terme dans l'intérêt général (c'est tout le sens des débats actuels sur la RSE et le développement durable qui font écho à la logique civique), et où l'on essaie de se faire connaître et d'entretenir un minimum de notoriété (logique du renom ou médiatique).

C'est le talent du dirigeant que d'encourager chacune des logiques et d'arriver à faire en sorte qu'elles se tolèrent et se complètent dans l'intérêt général, au service d'une performance collective, durable et partagée.

Le talent du dirigeant consistera à expliquer et convaincre chacun qu'il n'y a pas de Recherche & Développement (inspiration et créativité), sans vente et profit (logique marchande). Il n'y a pas de vente et de profit sans production rigoureuse (logique industrielle) ni sans effort de communication et de publicité (logique médiatique). Il n'y a pas de mécénat et d'argent investi dans des fondations et dans des causes humanitaires (logique civique) sans argent gagné (logique marchande). Et pour gagner de l'argent, il faut vendre, produire et être connu. De même, il n'y a pas de changement et d'innovation (inspiration et créativité) sans partage d'un minimum de valeurs et de culture qui prennent leur racine dans un passé commun et partagé (logique domestique).

Encourager l'expression de valeurs différentes en écho avec chacune des logiques qui ont été présentées, et combiner au mieux ces différentes logiques complémentaires en vue d'une performance collective, partagée et durable, voilà la valeur ajoutée d'un dirigeant « performant ».

Expliciter le projet collectif de l'ensemble de l'organisation : donc être clair sur la stratégie, la partager, l'expliquer, être pédagogue et convaincant, tout en étant capable de se remettre en cause, être ouvert aux critiques possibles, aux suggestions et propositions d'amélioration d'où qu'elles viennent, être indulgent sur les divergences d'opinions, être capable de revoir sa copie, tout en étant suffisamment ferme pour « tenir le cap », être capable de faire des compromis, sans déraiper dans la compromission, exiger beaucoup de talent, de souplesse, de courage et d'opiniâtreté.

En conclusion

En conclusion, mener un diagnostic organisationnel nécessite de disposer de plusieurs grilles de lecture et de se placer à différents niveaux. Rappelons la métaphore de l'iceberg évoqué au début du chapitre. Une organisation laisse voir des paramètres objectifs et explicites : sa taille, l'identité de son (ses) propriétaires, son ou ses domaines d'activité, son ou ses marchés. Il en découle des éléments de fonctionnement internes tout aussi visibles, même s'ils sont discutables dans leur signification : l'organigramme, les dispositifs formels (ou leur absence) de fonctionnement : la pointeuse, le règlement intérieur, les fiches de postes, les grilles de classification-rémunération, les outils de gestion, évaluation, rétribution des compétences, les styles de management appliqué (par les règles, par les objectifs, par ajustement mutuel, etc.), le degré d'autonomie concédé officiellement aux différents niveaux de la structure.

Nous avons présenté dans la première partie de ce chapitre comment ces paramètres s'articulent les uns aux autres en invitant à un diagnostic « relatif » ou contextualisé des principes de fonctionnement (internes) avec les éléments (externes) de contexte de chaque organisation. D'où la présentation des configurations (ou modèles organisationnels) dotées de leurs forces et faiblesses respectives compte tenu de ces éléments de contexte. Sachant que la réalité donne souvent à voir des modèles hybrides qui empruntent simultanément les traits d'une structure divisionnalisée, par exemple, et d'une bureaucratie taylorienne et professionnelle selon le degré de complexité de l'activité. Ainsi, les diagnostics organisationnels mettent à jour des problématiques sensiblement différentes selon que l'organisation soit grande ou petite (en effectif), que l'activité qui y menée soit globalement simple et/ou complexe, que ses marchés soient locaux ou dispersés géographiquement.

A ce diagnostic des éléments objectifs et visibles de la performance organisationnelle, nous avons présenté l'intérêt complémentaire d'une approche plus sociologique du fonctionnement des organisations qui oblige à « plonger dans les soutes de l'organisation », en faisant l'effort d'admettre que tout ce qui est officiellement énoncé n'est pas forcément, intégralement, et en permanence appliqué, partout. Inversement des réalités éminemment contingentes et potentiellement discrètes, n'ont pas forcément de réalité ou d'existence officielle. Il faut donc ouvrir l'œil et l'oreille pour débusquer ces réalités discordantes, diverses en nature, et potentiellement graves pour la performance collective attendue.

L'analyse du « jeu des acteurs », de la manière dont les règles sont comprises, interprétées, adaptées, parfois détournées, etc. est essentielle pour mettre à jour des sources possibles de dysfonctionnements qui sont susceptibles de perturber - ou non - la performance organisationnelle. D'où l'invitation à identifier les acteurs, leur(s) stratégie(s), leurs enjeux, leur(s) source(s) de pouvoir, les occurrences ou événements qui les mettent en position de force ou de faiblesse, et les actions qu'ils entreprennent, ou non, pour participer et contribuer activement, ou au contraire, pour résister à la quête de performance collective qui est pourtant – normalement – exigée de chacun(e).

A cet effort de vigilance, il convient d'ajouter un effort de souplesse pour accepter l'idée que **la performance n'est pas une donnée objective**. La transgression d'une règle peut être considérée comme une défaillance par certains et au contraire comme une source de performance par un(e) autre. Cela dépend de la fonction occupée par les uns et les autres dans les organisations (leur mission officielle) et par les problèmes spécifiques auxquels chacun(e) est confronté(e). *« Il faudrait que les gens des bureaux descendent de temps en temps dans les*

ateliers pour comprendre ce qu'on est amené à faire... ». Ce discours maintes fois entendu, change naturellement, voire s'inverse quand on change d'interlocuteur.

Dans ce travail de diagnostic, l'une des grandes difficultés est de réussir à faire la part entre un dysfonctionnement généré par un flagrant abus de pouvoir clairement nuisible à la performance collective (comme dans le cas du comportement de Patrick dans l'entrepôt de stockage) ; et une action non conforme aux règles officielles mais menée malgré tout au nom d'une éthique professionnelle, d'une envie de bien faire, d'un sens du devoir, même si l'action en question peut être assimilée à une faute professionnelle. C'est l'exemple de l'adaptation de la posologie d'un médicament accomplie par une infirmière en l'absence de consigne écrite (situation évoquée en introduction à ce chapitre).

A ces contingences d'activité et de contraintes relativement objectives ; à ces jeux d'acteurs combinés à des transgressions de règles potentiellement graves ou vertueuses, nous avons ajouté l'idée que la perception de la performance n'échappe pas à des biais culturels, à des systèmes de valeurs subjectifs propres à chacun(e) d'entre nous.

Au-delà de ces jeux d'acteurs intrinsèquement calculés, nous avons donc également abordé la question des systèmes culturels, car les comportements humains dans les organisations n'échappent pas à des convictions intimes, à des sensibilités, des préférences, des « mentalités », des priorités qui nous font pas tous agir de la même manière, confronté à la même situation. Or une organisation, en tant que système social, est forcément aussi un système culturel.

Lequel système culturel est un empilement complexe de valeurs héritées de notre appartenance à une communauté nationale, régionale, familiale, et traversées aussi par des expériences et épreuves personnelles qui façonnent également notre propre échelle de ce qui est bien et mal, de ce qui est juste et injuste, de ce qui est un succès et de ce qui est un échec, de ce qui a de la valeur et de ce qui n'en a pas. La performance est donc aussi une perception plus ou moins arbitraire et contingente, c'est un construit culturel sujet à discussions et polémiques.

L'absence totale de cohésion dans le système de valeurs des membres d'une organisation est assurément un gage d'inefficacité. En même temps, un excès de cohésion peut empêcher un groupe de détecter des opportunités ou nécessités de se remettre en cause, individuellement et collectivement.

Au-delà des contingences organisationnelles, nous avons tenté de fournir quelques grilles d'analyse et indiquer des points de vigilance permettant de mener un diagnostic organisationnel qui, en aucun cas, ne peut se limiter à des chiffres, des déclarations officielles, des certitudes et des vérités universelles.

C'est toute la difficulté d'un tel diagnostic organisationnel, mais aussi son intérêt, qui nécessite de mobiliser des disciplines variées, et aussi d'admettre qu'il n'y a ni vérité, ni limite claire dans le périmètre d'une organisation, en tant que système social intégré à une société, elle-même intégrée à une communauté humaine vaste, évolutive et complexe. Un diagnostic organisationnel n'est qu'une interprétation, par essence subjective, incomplète, provisoire, donc discutable.